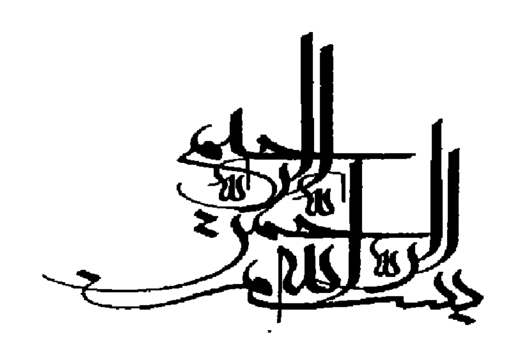
التسويق

مدخل معاصر

الاستاذ المساعد الدكتور
سعدون حمود جثير الربيعاوي
دكتوراه إدارة أعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

المدرس المساعد
حسين وليد حسين عباس
ماجستير إدارة أعمال
وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي





التسويق

مدخل معاصر

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية (2014/6/2561)

الربيعاوي، سعدون حمود

التسويق مدخل معاصر / سعدون حمود الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس
عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014
( ) ص
ر.إ: (2014/6/2561).

الواصفات:/ التسويق//إدارة المبيعات

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN 978-9957-96-014-8

دار غيداء للنشر والتوزيع

تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس : 5353402 6 962+
خلــوي : 95667143 7 962+
ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com

التسويق

مدخل معاصر

الأستاذ المساعد الدكتور
سعدون حمود جثير الربيعاوي
دكتوراه إدارة أعمال
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المدرس المساعد
حسين وليد حسين عباس
ماجستير إدارة أعمال
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الطبعة الأولى
2015 م - 1436 هـ

﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَآ إِن نَّسِينَآ أَوْ أَخْطَأْنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَآ إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُۥ عَلَى ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِۦ ۖ وَٱعْفُ عَنَّا وَٱغْفِرْ لَنَا وَٱرْحَمْنَآ ۚ أَنتَ مَوْلَىٰنَا فَٱنصُرْنَا عَلَى ٱلْقَوْمِ ٱلْكَٰفِرِينَ ﴾

صدق الله العظيم

الفهرس

الفصل الثالث

المعرفة التسويقية

الفصل الرابع

صوت الزبون

الفصل الخامس

قيمة الزبون

الفصل السادس

تجربة الزبون

الفصل السابع

إدارة علاقات الزبون

الفصل الثامن

القابليات الديناميكية التسويقية

الفصل التاسع

حماية المستهلك وحقوقه

الفصل العاشر

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق

الفصل الحادي عشر

سلسلة الإمدادات التسويقية

الفصل الثاني عشر

التسويق الشمولي

الفصل الثالث عشر

التسويق الأخضر

الفصل الرابع عشر

التسويق الشعوري

الفصل الخامس عشر

التسويق الالكتروني

الفصل السادس عشر

التسويق الفايروسي

الفصل السابع عشر

التسويق السياسي

الفصل الثامن عشر

التسويق الدولي

الفصل التاسع عشر

نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة

الفصل العشرون

الميزة التنافسية

مقدمة

يسرنا ان نقدم هذا الكتاب الى المكتبة العربية والدارسين الباحثين من ذوي الاختصاص تحت عنوان (التسويق – مدخل معاصر ' الطبعة الأولى، اذ تطورت النظرة لمفهوم التسويق من قبل المختصين تبعاً للتطور الحاصل في السوق وفي البيئة المحيطة بالمنظمة، ويقصد بذلك التوجه الفكري الذي تنتهجه المنظمة والذي يمثل في حقيقته الفلسفة الإدارية التي تختطها في تعاملها مع الأسواق المستهدفة، وتحديد الوزن النسبي الذي يعطى لاهتماماتها حيال أهدافها وأهداف المجتمع والتي تتنوع وتختلف تبعاً لتوجهاتها وقدرتها على التعامل مع السوق، ولذلك فقد ظهرت العديد من المفاهيم ضمن نظام التسويق. ومن هنا تبلورت الفكرة الرئيسة لهذا الكتاب. وقد استفادة المؤلفان من خبرتهم السابقة في كتابة عدد من البحوث وتاليف عدد من الكتب في مجال ادارة الاعمال في اعداد هذا الكتاب، فضلاً عن اقتباس عدد من فصول هذا الكتاب من رسالة الماجستير التي تم اعدادها تحت اشراف احد المؤلفان، والذي لايسعنا الا ان نتقدم بالشكر والتقدير اليهم وهم: ' حيدر عبد الواحد الشويلي، وحاتم علي رمضان، وسارة علي سعيد، وعمار عبد الحسن العنبكي، سرى علي سعيد، وروائد نبيل مصطفى '. ويقسم هذا الكتاب الى عشرين فصلاً، خصص الفصل الاول لتقديم نبذة مفاهيمية عن التسويق، في حين ركز الفصل الثاني على المعرفة السوقية، اما الفصل الثالث فخصص للمعرفة التسويقية، وجاء الفصل الرابع ليوضح مفهوم صوت الزبون، والفصل الخامس ركزت على قيمة الزبون، وخصص الفصل السادس للتعرف على تجربة الزبون، اما الفصل اسلابع فخصص لدراسة ادارة علاقات الزبون، في حين ركزت الفصل الثامن على القابليات الديناميكية التسويقية، وجاء الفصل التاسع لتوضيح مفهوم حماية المستهلك واهم حقوقة، اما الفصل العاشر فخصص للتعرف على المسؤلية الاجتماعية واخلاقيات التسويق، في حين ركزت الفصل الحادي عشر على السلسلة الامدادات التسويقية. وخصص الفصل الثاني عشر للتعرف على التسويق الشمولي، في حين ركز الفصل الثالث عشر على مفهوم التسويق الاخضر، والفصل الرابع عشر على التسويق الشعوري، وجاء الفصل الخامس عشر لدراسة التسويق الالكتروني، في حين ركزت الفصل السادس عشر على التسويق الفايروسي، وركزت الفصل السابع عشر على التسويق السياسي، والفصل الثامن عشر على التسويق الدولي، وخصص الفصل التاسع عشر و من هذا الكتاب للتعرف على مفهوم نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة، بينما ركز الفصل العشرين والاخير على الميزة التنافسية. وقد حرص المؤلفان على تزويد الكتاب بالاشكال

والنماذج البيانية، فضلاً عن الأسئلة النقاشية في نهاية كل فصل. واخيراً نقول ان هذا الجهد قـد تشوبه بعض الهفات او الهفوات هنا او هناك، كونه يمثل جهد انساني قابل للتصويب والمراجعـة، وستكون مسرورين ومنفتحين لاية ملاحظة تردنا من ذوي الاختصاص.

والله ولي التوفيق

الفصل الأول

التسويق

مدخل مفاهيمي

الفصل الأول

التسويق

مدخل مفاهيمي

ليس التسويق شيئا يختص به دارس علوم التجارة وحده، و إنما تمس كل حياة كل إنسان، فكل منا عضو في المجتمع بحركة التسويق، فالشراء و البيع و مشاهدة الإعلانات التجارية في التلفزيون وفي الصحف و ملصقات الشوارع هي مثال ذلك، وكل منا يزور متاجر عديدة و يتعامل معها و يقارن أسعارها بأسعار غيرها، ويتعامل مع بائعين مختلفين، ويشتري سلعا بعضها محلية و أخرى أجنبية، و ممارسة هذه الأعمال يلعب الإنسان دوراً مهما في النظام التسويقي، و من ثم يعرف شيئاً عن هذا النظام. و على الرغم من ممارسة الإنسان لبعض التصرفات التسويقية و مشاركته في النظام التسويقي، فإنه قد لا يدرك ذلك، و قد لا يدرك معنى كلمة التسويق ولا مكانه وأهميته في حياته، و لا كيفية إدارة الأنشطة التسويقية.لم تعد مشكلة عالم اليوم أن ينتج المصنع السلعة، و لكن أصبحت المشكلة "كيف يكون هذا المصنع قادراً على تسويقها". فهو إن لم ينجح في تسويقها أقفل بالتأكيد أبوابه، و كانت المشكلة فيما مضى إنتاجية، أما الآن فإن البقاء في السوق يعتمد أساسا على دراسة احتياجات المستهلك و توفيرها له بالمواصفات المطلوبة و في الزمان و المكان المناسبين و بالسعر الذي يقدر على تحمله، ويهدف هذا الفصل الى تحقيق الاتي:

1. التعرف على مراحل تطور التسويق.
2. التعرف على مفهوم التسويق.
3. التعرف على اوجه الاختلاف بين مفهومي البيع والتسويق.
4. التعرف على اهمية التسويق في المنظمات المعاصرة.
5. التعرف على ابرز خصائص التسويق.
6. التعرف على اهم اهداف التسويق.
7. التعرف على المواد التي تقوم المنظمة بتسويقها.
8. التعرف على المنظمات التي تقوم بالتسويق.
9. التعرف على مفهوم الاسواق.

اولا : مراحل تطور التسويق

يعتبر التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبيا، إذ يؤكد كل من روبرت كينغ و جيرون ميكارتي أن الإدارة في المؤسسات الإقتصادية لم يعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينات، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع، و يرى روبرت كينغ أن مفهوم التسويق قد تطور عبر المراحل الثلاث التالية:

1. مرحلة التوجه نحو الإنتاج (1900-1930): و فيها كانت مشكلة الإنتاج هو محور انشغال الإدارة في المؤسسة، و لم يكن تعريف الإنتاج يواجه أي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة، و لذا كان التركيز في هذه المرحلة على الإشباع الكمي للحاجات، و أنّ قضايا النوعية أو الجودة في الإنتاج كانت للمبادرة من مهندسي الإنتاج، و تميزت هذه المرحلة بعدما تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج و اقتصار وظيفتهم على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك.
2. مرحلة التوجه نحو المنتج: وهي حالة وصل بين التوجه الإنتاجي والتوجه البيعي، وفيه تكون استجابات المستهلكين على نحو أكبر صوب المنتجات التي تتسم بالنوعية الجيدة، والأداء المناسب والآفاق المستقبلية للتجدد والابتكار، وإن توجه المديرين لهذه المنظمات ينصب على الطاقة الإنتاجية باتجاه تقديم المزيد من المنتجات وتطويرها على مدار الوقت، كما أن مديري هذه المنظمات يفترضون بأن الزبائن سيكونون أكثر إعجاباً وتجاوباً مع المنتجات المصنوعة جيداً وإن تقويمهم للمنتج سوف يكون على أساس النوعية والأداء المتحقق فيه، وقد أطلق بعض الكتاب على هذه الفلسفة تسمية التوجه السلعي، والذي يهتم بتوفير أصناف عدة من نفسها السلعة ولكن بمستويات جودة مختلفة وذلك لإشباع الحاجات والرغبات والأذواق المختلفة للمستهلكين.
3. مرحلة التوجه نحو البيع (1930-1950): حيث زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات و اقتصادها تميز بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، و ازداد الإهتمام بوظيفة البيع، و لكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد إستخدام الإعلان، وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج و التخزين و التوزيع...إلخ.

4. مرحلة التوجه نحو التسويق (من سنة 1950 إلى اليوم): و فيها تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها "الأسهل صنع ما يحب المستهلك أن يشتري من محاولة بيع ما يحب المنتج أن يصنع"، و قد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتوجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين، و ازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين و كسب رضاهم. و قد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل كثيرة تكنولوجية، اقتصادية و اجتماعية.

5. مرحلة التوجه الاجتماعي التسويق: برزت في السنوات الاخيرة بعض التساؤلات حول التوجه التسويقي والتي تنصب مجملها على فيما اذا كان التسويق كفلسفة قادراً على مواجه التدور البيئي الحاصل، والشحة في الموارد والانفجار والنمو السكاني المتزايد وانتشار المجاعة والفقر في العالم والقصور في الخدمات الاجتماعية المقدمة. وتاسيسا على ذلك فقد برز مفهوم جديد وهو الاحدث في فلسفة ادارة التسويق يتمثل بالتسويق الاجتماعي والذي يشير الى العمليات الديناميكية لمنشات الاعمال والتي تحدث التكامل بمنتجاتها مع اهداف وقيم المجتمع، وبهذا الشكل فانه يتم التركيز على القرارات المتخذة من قبل الافراد وبما يتناسب مع القيم الفردية لهم ولعموم المجتمع وبما يمكن المنظمات التسويقية من تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق رضاهم.

ثانياً: مفهوم التسويق

اختلف الكتاب والباحثين في تعريف التسويق، ولعل مرد ذلك الاختلاف يكمن اساسا في النظرة الجزئية او الشمولية لهذا النشاط الانساني والاداري، فقد عرفت جمعية التسويق الامريكية ومنذ ما يقرب من نصف قرن بان التسويق هم القيام بانشطة الاعمال المختلفة لاحداث تدفق مباشر للسلع والخدمات من المنتج الى المستهلك او المستعمل، الا ان الجمعية عادت عام 1985 لتعرف التسويق على انه العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع للافكار والسلع والخدمات وذلك لتحقيق عمليات التبادل باتجاه ارضاء الافراد ومقابلة اهداف المنظمة. وفي عام 2004 عرفت الجمعية التسويق بانه وظيفة تنظيمية تعتمد على مجموعة من العمليات لتطوين وايصال وتسليم القيمة للزبون لادارة العلاقة معه بطريقة تنفع المنظمة واصحاب المصالح. اذن التسويق يعني "عملية تحديد وتشخيص وتلبية الحاجات البشرية والاجتماعية". وأن من أقصر التعاريف المتداولة لمفهوم التسويق هي "تلبية الحاجات بربحية". وقد قدمت المؤسسة الأمريكية للتسويق بعض التعريفات منها التسويق هو "

وظيفة تنظيمية متكونة من مجموعة من العمليات التي تخلق وتربط وتوصل القيمة إلى الزبائن وعمليات إدارة علاقات الزبون بطريقة تعود بالمنفعة على المنظمة والمتعاملين معها". وأن محاكاة العمليات التبادلية يتطلب جهد كبير من المهارة والعمل المتواصل وتحدث الإدارة التسويقية عندما يفكر على الأقل طرف بالتبادل المحتمل ويتوصل إلى وسيلة تحقيق الاستجابة المطلوبة من الأطراف الاخرى. لقد رأينا بأن إدارة التسويق هي "فن وعلم في اختيار الأسواق المستهدفة للحصول على الزبائن والمحافظة عليهم وتطويرهم من خلال إيجاد وتوصيل والاتصال للوصول إلى القيمة المستدامة للزبون". ونستطيع ان نميز بين تعريف التسويق الإداري والاجتماعي. فالتعريف الاجتماعي يوضح الدور التسويقي الذي يمارسه في المجتمع، حيث يقول أحد المسوقين بأن دور التسويق هو التسليم بمستوى عالي من المعيشة. وهنالك تعريف اجتماعي آخر يصب في هدف دراستنا وهو أن التسويق عبارة عن "عملية اجتماعية يستطيع من خلالها الافراد أن يكسبوا ما يحتاجونه وما يرغبونه من خلال ايجاد وعرض التبادل للسلع والخدمات القيمة". أما بالنسبة للتعريف الإداري فغالباً ما يوصف التسويق بأنه "فن بيع المنتجات ولكن يتفا جئ الأفراد عندما يتبادر إلى أذهانهم ان الجزء الأكثر أهمية في التسويق ليس البيع، فالبيع ما هو إلا حافة عالية من جبل التسويق". وقد ناقش بيتر دركر وهو احد منظري القيادة الإدارية هذه النظرية قائلاً يفترض البعض بان هنالك حاجة لبعض البيع ولكن ان هدف التسويق جعل البيع مزدهر ومنتعش، إذ ان هدف التسويف هو معرفة وفهم الزبون بصورة جيدة لكي يتلاءم المنتج او الخدمة مع احتياجات الزبون وتلبية رضاه". ومن المثالية أن نقول أنم التسويق ناتج عن وجود زبون متعطش للشراء وكل ما يجب عمله لهذا الزبون هو توفير المنتج او تلك الخدمة المراد شرائها. وعندما صممت شركة SONY إحدى ألعابها من Play-station كان ذلك وفق دراسة دقيقة لمتطلبات الزبائن لذلك تم تصميم المنتج الصحيح بعناية. يختلف الباحثون والكتاب في مجال التسويق على توضيح مفهوم محدد للتسويق وقد يكون مرد اختلافهم بسبب اختلافات المدارس او المداخل التي يتبناها الباحثون والكتاب، او بسبب اختلاف المدة الزمنية التي كانت تعبر عن توجهات فكرية وفلسفية معينة تؤشر ابعاد ومضامين التسويق واهدافه فضلا عن ذلك ان التسويق نشاط ديناميكي يؤثر ويتاثر بمجموعة كبيرة من القوى الداخلية والخارجية. وعموما يمكن ان نقدم بعض من التعاريف وصولا الى تحديد اقرب مفهوم للتسويق فقد عرف Lamb et al, 2004) بانه عمليه تخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج الافكار والخدمات لايجاد تبادلات تحقق الاهداف التنظيمية والفردية. في حين عرفها (النسور،2012) هي العملية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وتسعير وترويج وتوزيع الافكار او السلع او الخدمات اللازمة لاتمام عملية التبادل

وهي التي تؤدي الى اشباع حاجات الافراد وتحقيق اهداف المنظمات. اما (Kotler & Keller,2009) فقد عرفه على انه نشاط تنظيمي ومجموعة من العمليات التي تتضمن خلق وتوصيل وتسليم القيمة للزبائن وادارة علاقات الزبون بطريقة تخدم المنظمة واصحاب المصالح.

ويتكون التسويق من خمس خطوات رئيسة هي (Kotler &Armstrong,2010):

فهم حاجات ورغبات والزبائن.

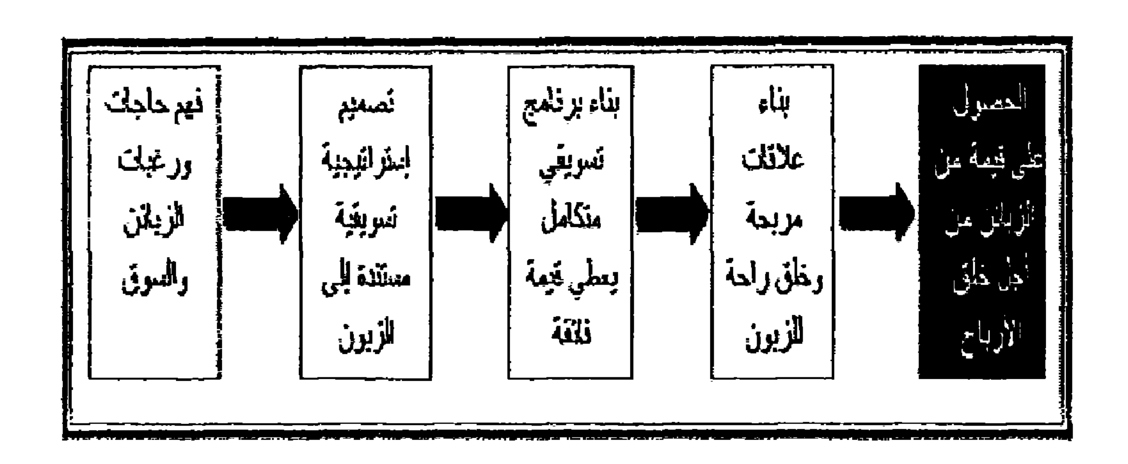
1.تصميم استراتيجية تسويقية مستندة الى الزبون

2.بناء برنامج تسويقي متكامل يعطي قيمة فائقة.

3.بناء علاقات مربحة وخلق راحة للزبون.

4.الحصول على قيمة من الزبائن من اجل تحقيق الارباح.

والشكل (1) يوضح الخطوات اعلاه:



الشكل (1)

خطوات التسويق الرئيسة

Source: Kotler,Philip&Armstrong,Gary," Principles of Marketing",13th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2010,p29.

ثالثاً: أوجه الإختلاف بين مفهومي البيع و التسويق

يمكن إظهار الفرق بين مفهومي البيع والتسويق من خلال النقاط التالية:

1. **التصور الوظيفي**: يقوم مفهوم البيع على فكرة البحث عن الطرق و الأساليب التي يمكن المؤسسة من تصريف المنتجات المتراكمة لديها، بينما يقوم مفهوم التسويق عن فكرة البحث عن الطرق التي تجنب المؤسسة ظاهرة تراكم المنتجات، ومن هنا يعتبر البيع مفهوم علاجي، في حين يعتبر التسويق مفهوم وقائي.
2. **البحث عن الربح**: تعتبر القدرة على تحقيق الربح أفضل المقاييس الكمية المعمول بها للحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسات الإقتصادية، و من ثم يعتبر تحقيق الربح عنصر مشترك بين البيع و التسويق، و لكن الفرق بينهما يكمن في الكيفية، فبينما يتحقق الربح في مفهوم البيع من خلال زيادة حجم المبيعات فإن التسويق يسعى لتحقيق الربح من خلال رضا المستهلك، الذي يضمن استمرارية أو ولاء المستهلك للسلعة و استعداده لدفع ثمنها.
3. **الموقع من أنشطة المؤسسة**: إن مفهوم البيع التقليدي الذي يقصر دوره على تصريف الإنتاج، يجعل نشاط البيع يلي نشاط الإنتاج و يتوقف عليه ضيقا و اتساعا، أما مفهوم التسويق الحديث بما يتضمنه من بحوث التسويق و بحوث التصميم و دراسة سلوك المستهلك و عمليات النقل و التخزين تجعل نشاط التسويق يسبق نشاط الإنتاج و يليه كذلك.
4. **مجال التركيز**: يرتكز اهتمام البيع على أساليب دفع الزبون لاستبدال ما لديه من نقود بما لدى المؤمن سلع، بينما ينصب إهتمام التسويق على استراتيجيات متقدمة تقوم على إيجاد ما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات، كما أن البيع يركز عل حاجات البائع عكس التسويق الذي يركز على حاجات المستهلك، و أخيراً فإن الإنشغال الأساسي للمؤسسة في ظل مفهوم البيع يتمثل في حاجاتها لتحويل السلع لنقود، بينما الإنشغال الأساسي للتسويق يكمن في إرضاء المستهلك، ليس فقط عن طريق السلعة التي يقدمها له، و إنما أيضا للخدمات المرفقة بها.
5. **تكامل و انفراد الجهود**: ارتبط مفهوم البيع بمرحلة إنفراد وظائف المؤسسة، و سيادة فكرة أسبقية وظيفة الإنتاج على باقي الوظائف المختلفة في المؤسسة، أما مفهوم التسويق فإنه يندرج ضمن المنظور التكاملي لأنشطة المؤسسة المختلفة عن تمويل

إنتاج و تموين، و الذي يعتبر جميع أنشطة المؤسسة في نفس المستوى من الأهمية لبلوغ أهدافها. و أخيراً فإن مفهوم البيع ارتبط في نشأته و تطوره بتصريف المنتوج المادي، أما التسويق فإنه يشتمل الكشف عما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات، و العمل على تلبيتها بما يرضي المستهلك.

رابعاً: أهمية التسويق وخصائصه

إن نجاح المنظمات في مرحلة الإقلاع والإنتاج يعتمد على النجاح في النشاط التسويقي حيث لم يعد هناك مشكلة في المكائن والبناء والخامات والأثاث والأيدي العاملة بفضل توفر الأموال لكن المشكلة الأهم في التسويق الذي سيحقق للمشروع الصغير الغايات التالية:

1. اكتشاف رغبات الزبائن.
2. التعرف على المنتجات الموجودة في السوق.
3. معرفة حصة المشروع في السوق من الحصة التسويقية العامة.
4. التسويق يهدف إلى معرفة السوق وغمكانية فتح أسواق جديدة.
5. من خلال التسويق يتم التعرف على مستوى إرضاء الزبائن عن السلع والخدمات.
6. التسويق يساعد صاحب المشروع على اتخاذ القرارات المهمة في السعر أو الجودة أو التغليف أو الخدمات من خلال جمع المعلومات عن السوق.
7. التسويق يساعد على تخطيط الإنتاج.
8. التسويق يحقق التدفقات النقدية المستمرة.

ويمكن تحديد ابرز خصائص التسويق بالاتي:

1. التسويق عملية إدارية وشاملة ومتكاملة .
2. التسويق عملية اقتصادية واجتماعية (المسؤولية الاجتماعية).
3. التسويق يتضمن القيام بمجموعة من الأنشطة.
4. التسويق عملية تبادل منافع لطراف متعددة.
5. التسويق عملية هادفة تخضع إلى التخطيط العلمي.
6. التسويق عملية مستمرة وديناميكية.
7. لا يقتصر تطبيق التسويق على المنظمات الهادفة للربح.

خامساً : أهداف التسويق

يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي يرغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق، فهناك إجماع بين الإقتصاديين و المسيرين على أن للمؤسسة الإقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات، و هذه الأهداف هي: الربح، النمو، البقاء.

1. **هدف الربح**: يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الإقتصادية و من ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها، غير أن حرية المؤسسة في واقع المر محددة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين و الرقابة الحكومية على الأسعار، و التشريعات الجبائية، و كذا يصبح على المؤسسة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل و هذا الربح القابل للتحقيق و الذي يضمن إيرادا مقبولا (أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس المال المؤسسة، كما تمد المؤسسة بفائض قابل للإستثمار و الذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل، فكيف تحقق وظيفة التسويق هذا القدر من الربح؟؟

- **دور التسويق في تحقيق الربح**: يعتقد بعض رجال الأعمال و الإدارة أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التسويق هو إعتقاد خاطئ لأنه حصيلة تظافر جهود مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، [الربح=الإيراد-التكلفة]، فالتكلفة تتكون من عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المؤسسة، و لذا يكون دور التسويق هو تحقيق حجم مربح من المبيعات (عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات السوقية المربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة...إلخ.)
- **علاقة الربح بربحية المؤسسة**: إن القيمة المطلقة للربح لا تعط سورة حقيقية عن ربحية المؤسسة، فتحقيق ربح سنوي قدره 10مليون دينار قد يعتبر مؤشر نجاح بالنسبة لمؤسسة صغيرة كورشة للنجارة مثلا، بينما تمثل خطوة نحو الإفلاس بالنسبة لمؤسسة كبيرة كشركة للإنتاج السيارات مثلا، و لكن يعتبر الربح تعبيرا صادقا عن ربحية المؤسسة لا بد أن ينسب إلى جميع أصولها، و هو ما يطلق عليه [معدل العائد على رأس المال= الربح الصافي / مجموع الأصول]، الذي يقيس مقدار الربح الناتج عن كل دينار من الإستثمار، فإذا كان سعر الفائدة السائد في السوق المالي هو 8٪ فإن

مبلغ الربح الذي يتعين على المؤسسة تحقيقه حتى يقال عنها أنها تعمل في شروط مقبولة من الربحية هو ذلك الذي تجعل معدل العائد على الإستثمار أكبر من (8٪).

2. **هدف النمو**: يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو:
   - **زيادة الطلب على الإنتاج**: حيث تعمل المؤسسة على توسيع قاعدتها الإنتاجية، أي زيادة عدد الأقسام و الوحدات و هو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي.
   - **زيادة شدة المنافسة**: مما يؤدي بالمؤسسة إلى القيام باستثمارات جديدة و الذي يترتب عليه زيادة الكلفة الثابتة.
3. **هدف البقاء**: يعتبر بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة، و يقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، و لابد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة و تقتنع بها، و من ثم ذلك فإنه تمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين:
   - **البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة**: سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المؤسسة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى بضاعات تسويقية أكثر ربحية.
   - **ضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية**: أي نظام جمع و معالجة و تدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.

سادساً: ما الذي يتم تسويقه

تشمل وظيفة أفراد التسويق (10) أنواع أهمها تسويق السلع، الخدمات، الخبرات، الأحداث، الأشخاص، الأماكن، الملكيات الشخصية، المنظمات، المعلومات وأخيرا الأفكار.

1. **السلع Googs**: تؤلف السلع المادية حجماً كبيراً من جهد إنتاج وتسويق البلدان. ففي كل سنة تسوق الشركات الأمريكية وحدها بلايين من المنتجات الغذائية المعلبة والطازجة وملايين من السيارات والثلاجات وأجهزة التلفاز والمكائن ومختلف

الآلات التي تدخل في اقتصادنا الحديث. وبتقنية الانترنيت تسنى للشركات والأفـراد من تـسويق بضائعهم بفعالية.

2. **الخدمات Services**: بسبب تقدم الاقتصاديات اسهم ذلك في نمو حصة كـبيرة مـن أنشطتها التي ركزت على إنتاج الخدمات، حيث يتالف اقتـصاد الولايـات الأمريكيـة المعاصرة (30-70)خدمة مقارنة بنسبة البضائع. وتـشمل هـذه الخـدمات العمـل في خطوط الطيران الجوية والفنادق وشركات إدامة الـسيارات والحلاقـين وذوي المهـن المتخصصة بعمليات التجميل وكـذلك تـشمل الخـدمات أولئـك الأفـراد المحترفـون الـذين يعملـون ضـمن الـشركات كالمحاسـبين والـصيارفة والحقـوقيين والمهندسـين والأطبـاء ومبرمجـي البراجيـات، واستـشاري الإدارة. وتتـألف معظـم العـروض التسويقية من مزيج متوفر من السلع والخدمات فعلى سبيل المثال في مطاعم الوجبة السريعة يستهلك الزبون منتج وخدمة.

3. **الأحداث Events**: يـثمن المـسوقون الوقـت الـذي يـرتبط بالأحـداث مثـل وقـت المعارض التجارية الكبرى والأداءات الفنية واحتفالات تأسيس الـشركات الـسنوية. أن الأحـداث المهمة كالألعاب العالمية والأولمبية وكأس العالم أحداث تحفز الـشركات والأفراد من أجل تسويق بضائعهم.

4. **التجاربExperiences**: بواسطة التركيز على بعض الخدمات والسلع يمكن للشركة ان تجد وتأسس خبرات تسويقية، على سبيل المثال المملكـة الـسحرية Disney الـذي يمثل صورة من صـور تـسويق التجـارب والخـبرات وهنالـك سـوق لنـشر الخـبرات واكتسابها نحو قضاء أسبوع كامـل في نـادي ترفيهـي لكـرة الـسلة أو حـضور حفلـة موسيقية أو تسلق جبل Everest.

5. **الأشخاص Person's**: أن التـسويق الـذي يقـوم بـه الـشخص المـشهور هـو أحـد الأعمال الرئيسة في وقتنا الحالي، تملك كل شركة رئيـسية وكـيلاً أو مـدير شخـصي وترتبط بشبكة من العلاقـات العامـة. حيـث يلجـأ العديـد مـن الفنـانين والمـسيقين والأطبـاء والمحـامين وأصـحاب رؤوس الأمـوال إلى طلـب المـساعدة مـن المسوقين المشهورين.

6. **الأماكن Places**: تتنافس المدن والولايات والمناطق وكل البلدان فيما بينها في سـبيل كسب الـسواح والمـصانع والمراكـز التجاريـة والبنايـات الـسكنية الحديثـة. ويـشمل مـسوقوا المكـان اختـصاص التطـوير الاقتـصادي ووكـلاء بيـع العقـارات العامـة

والمصارف التجارية والمؤسسات التجارية الموقعية ووكلات العلاقات العامة والدعاية.

7. **الملكية الشخصية Properties**: تعد الملكية الشخصية من الحقوق الغير ملموسة للملكية الخاصة كأن يكون عقاراً وهو ملكية حقيقية أو أن يكون ملكية مالية على شكل أسهم وسندات. ويمكن شراء وبيع هذه الملكيات وهذا يتطلب تسويق، فوكلاء العقار يعملون لاجل ملكيتهم الخاصة لكي يبيعوا أو يشتروا عقاراً سكنياً أو تجارياً وقد دخلت بصورة مؤثرة الشركات البنوك الاستثمارية في أمان التسويق لكل من المستثمرين سواء كانوا أفراد أو شركات.
8. **المنظمات Organizations**: تعمل المنظمات بجد وفاعلية ببناء صورة قوية وفريدة ورائعة في عقول عامة الشعب وتصرف الشركات الأموال لتحقيق كيانها الخاص كشركة PHLIPS وشركة الإلكترونيات الهولندية التي أخذت على عاتقها رفع شعار "دعنا نعمل أفضل الأشياء" وفي المملكة المتحدة استطاعت شركة Tesco من رفع شعار "الكل يجب أن يبدي المساعدة ولو كان قليلاً".
9. **المعلومات Information**: يمكن صناعة وتسويق المعلومات كمنتج وهذا ما تقوم به بالضبط المدارس والجامعات حيث تنتج وتوزع ويسعر محدد طلبة ومجتمعات وتسوق الموسوعات والكتب العلمية. وتقوم المجلات بعرض المعلومات الواسعة حول عالم السيارات وعالم الحاسوب كمجلة (الطريق والمسار) ومجلة (بايت). أن عملية إنتاج وتعبئة وتوزيع المعلومات هي احدى الصناعات الرئيسة لمجتمعاتنا المعاصرة.
10. **الأفكار Ideas**: يشمل كل سوق يعرض منتجاته وخدماته فكرة أساسية حيث تقوم الفكرة بترويج المنتج وتدخل كنمط دعائي في التسويق.

سابعاً: من الذي يسوق

المسوقون والمتلقون MARKETERS AND PROSPECTS: المسوق هو الشخص الذي يبحث عن إجابة (كأن تكون اهتمام، شراء تصويت، التبرعات والهبة) من طرف أخر يسمى المتلقي. أما إذا كان كلا الطرفين يبحثان عن بيع شيء ما لبعضهما البعض فإننا نطلق عليها المسوقين. ويكون المسوق شخصاً ذا مهارة في تحفيز الطلب على منتجات الشركة وهي وظيفة تعتبر جزء من المهام التي يؤديها وكما أن محترفو الإنتاج والعمليات اللوجستية مسئولين عن تجهيز الإدارة فأن المسوقين مسئولون عن طلب الإدارة. حيث يبحث مدراء التسويق عن

مؤثرات مستوى ووقت وتعويض الطلب لملائمة أهداف المنظمة. ويمكن أن ندرج أنواع الطلب على النحو الآتي:

1. **الطلب السلبي** Negative demand: حيث لا يرغب الزبائن بالمنتج وربما يدفع سعر ما لتجنب شراءه.
2. **الطلب الغير موجود** Nonexistent demand: ربما لا يدرك الزبائن عن طبيعة المنتج أو يكونوا غير مهتمين به.
3. **الطلب الكامل** Latent demand : يشترك الزبائن في حاجة قوية لا يمكن أرضائها من قبل المنتج المتوفر في السوق.
4. **الطلب المتدني** Declining demand : يبدأ الزبائن بالتقليل من شراء منتج ما والعزوف عنه تماماً.
5. **الطلب الشاذ** Irregular demand: تختلف العمليات الشرائية للزبون في أن تكون فصلية شهرية أسبوعية يومية أو حتى على أساس الساعة الواحدة.
6. **الطلب الكلي** Full demand: يقبل الزبائن على شراء كل المنتجات المعروضة في السوق وبصورة فائضة عن الحاجة.
7. **الطلب الشامل جداً** Overfull demand : يرغب أغلب الزبائن في شراء منتج يلبي احتياجاتهم ويحقق لهم الرضا.
8. **الطلب اللا مقبول** Unwholesome demand : ينجذب الزبائن إلى شراء منتجات لا تلبي احتياجاتهم الاجتماعية وفي كل قضية من القضايا اعلاه يشخص الزبون الأسباب وراء كل طلب وبالتالي يحدد خطة لنشاط يمكنه من تغير الطلب إلى حالات أكثر مرغوبة.

ثامناً : الأسواق

من ناحية تقليدية يعرف السوق بأنه "ذلك المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون لبيع وشراء السلع. ويصف علماء الاقتصاد السوق بأنه "مجموعة من المشترين والبائعين الذين يجرون التعامل على منتج خاص او منتج عام مثل سوق الإسكان وسوق البذور، وقد أهتم الاقتصاديون الجدد بمثل هذه الأسواق وتم رسم مخططات توضيحية تبين الأسواق الرئيسية الخمسة وتشعباتها المتصلة بها، حيث يذهب المصنعون إلى أسواق المصادر (أسواق المواد الأولية، أسواق اليد العاملة، أسواق الأموال) لكي يشتروا مصادر ويحولونها إلى سلع وخدمات ويبيعوا المنتجات النهائية إلى الوسطاء الذين يقومون بدورها في بيعها إلى الزبائن ويبيع الزبائن جهدهم

العلمي مقابل استلامهم الأموال التي سوف يدفعونها لشراء تلك السلع والخدمات. تؤلف الأسواق التالية الأسواق الرئيسة: كسوق الزبون وسوق الأعمال والسوق الدولي والسوق اللاربحي.

1. **أسواق الزبون** Consumer Markets : تبيع الشركات سلع وخدمات الزبون مثل المشروبات الغازية، ومواد التجميل والسفر الجوي والأحذية الرياضية والمعدات التي تنتج بصورة مؤثرة ورائعة. وتعتمد قوة أي ماركة تجارية على تطوير المنتج والتعبئة والتأكد من توفر المتج في الأسواق وعملية توفر الاتصالات الجيدة والخدمة الموثوق بها.
2. **أسواق الأعمال** Business Markets: الشركات التي تبيع سلعا وخدمات تجارية غالبا ما تتعامل مع مشترين محترفين ذوي خبرة وتدريب عالي لديهم المهارة في تقيم المعروضات التنافسية. إن مشتري شركات الأعمال يشتري سلعا من اجل عمل أو إعادة بيع المنتج إلى اشخصا آخرين مقابل الربح. ويجب إن يفهم مسوقوا شركات بان منتجاتهم سوف تساعد هؤلاء المشترين في تحقيق عائد مرتفع وبكلفة قليلة ويمكن إن يلعب الإعلان دورا في نمو البيع بالإضافة الدور الذي يلعبه السعر وقوة المبيعات وسمعة الشركة وجودة منتجاتها.
3. **الأسواق العالمية** Global Markets: إن الشركات التي تبيع السلع والخدمات في الأسواق العالمية تواجه قرارات وتحديات إضافية إذ يجب عليها أن تقرر أي بلد تدخل وكيف تدخل ذلك البلد هل على شكل (مصدر، وكيل، شريك متحد، مصنع متعاقد ومصنع وحيد) وكذلك يجب أن تتبنى خصائص المنتج والخدمات التي تنجها لكل بلد وما هو السعر المحدد لمختلف البلدان وما هي وسائل الاتصال المختلفة التي تتلاءم مع ثقافات كل بلد. أن هذه القرارات يجب أن تتخذ في مواجهة المتطلبات المختلفة لعمليات الشراء والمفاوضة والملكية العامة وخاصة على أساس الثقافة والغة المختلفة ووفق الأنظمة السياسية والتشريعات القانونية ولا ننسى عملة ذلك البلد وقيمتها الشرائية.
4. **الأسواق الحكومية واللاربحية** Nonprofit and Government Markets: إن الشركات التي تبيع سلعها إلى المنظمات اللاربحية كدور العبادة والجامعات والمنظمات الخيرية والوكالات الحكومية تحتاج إن تسعر سلعها بدقة لأن هذه المنظمات لديها قوة شرائية محدودة مع أن الأسعار المنخفضة قد تؤثر على خصائص وجودة المنتجات التي يبعها البائع.

اسئلة الفصل

س1: اشرح اهم مراحل تطور التسويق التاريخية.

س2: ناقش ما المقصود بمفهوم التسويق. مع توضيح الفرق بين مفهومي البيع والتسويق.

س3: ناقش اهمية التسويق في المنظمات المعاصرة. مع توضيح ابرز الاهداف التي يسعى التسويق المعاصر الى تحقيقها في المنظمات.

س4: وضح ابرز خصائص التسويق.

س5: هناك مجموعة من المواد التي تقوم المنظمة بتسويقها، وضح ذلك.

س6: اشرح اهم انواع المنظمات التي تقوم بالتسويق، مع توضيح طبيعة تلك الاسواق.

الفصل الثاني

المعرفة السوقية

الفصل الثاني

المعرفة السوقية

تتميز اسواق اليوم بالتعقيد وعدم التجانس لكونها تتضمن شرائح اجتماعية تختلف في احتياجاتها ورغباتها وتطلعاتها وقدرتها الشرائية، وبذالك فان دراسة وتحليل ومعرفة السوق سوف تمكن منظمات الاعمال من تحديد هذه الحاجات والرغبات وطبيعة المنافسة السائدة في السوق، اذ ان القدرة على ادراك السوق وتحديد العوامل المؤثرة فيه تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية على مستوى السوق. وتشير المعلومات الموثقة التي تمتلكها ادارة المنظمة عن حجم الطلب على منتجاتها واتجاهاته ونوعه ومقدار استجابة السوق لمنتجات المنظمة، بأنها المعرفة السوقية. ويهدف هذا الفصل الى تحقيق الاتي:

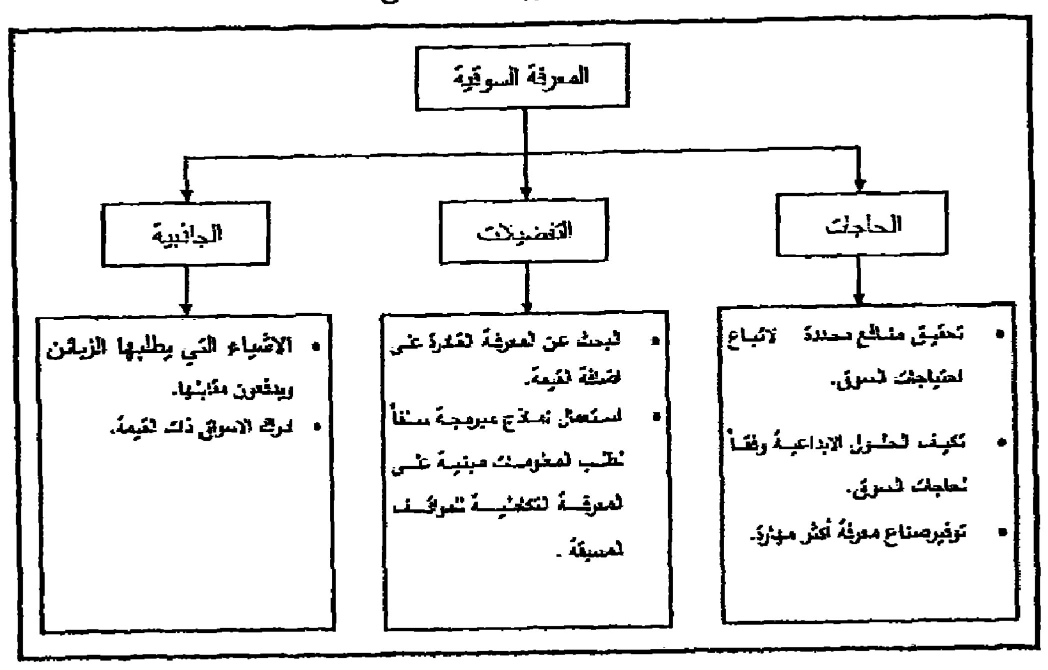
1. التعرف على مفهوم المعرفة السوقية
2. التعرف على اهمية المعرفة السوقية
3. التعرف على اهم ابعاد المعرفة السوقية
4. التعرف على مفهوم معرفة الزبون واهم الموضوعات المتعلقة بها ومنها ك
5. التعرف على اهم مبررات تبني المنظمة لمعرفة الزبون
6. التعرف على مميزات معرفة الزبون، وانماط الزبون.
7. التعرف على اهم العوامل المؤثرة في سلوك الزبون.
8. التعرف على مفهوم معرفة المنافسون، واهميتها واهم اهدافها في المنظمات المعاصرة.
9. التعرف على انواع المنافسون في الصناعة، وما المقصود بالذكاء التنافسي.
10. التعرف على اهم العوامل التي ساعدت على اتساع حدة المنافسة.
11. التعرف على مفهوم ابحاث السوق واهم مهامه.
12. التعرف على اهمية ابحاث السوق في المنظمات المعاصرة واهم اهدافه.
13. التعرف على اهم مجالات ابحاث السوق وخطوات اجراءه.

اولاً: مفهوم المعرفة السوقية

عرفت المعرفة السوقية على انها المعلومات التي تمتلكها المنظمة عن هيكلة السوق، واضاف (Kotler,2000) انها جمع وتحليل البيانات عن الاسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها، وكذالك التنبوء بمعدلات النمو

للاسواق الذي تخدمها المنظمة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات الزبائن، وطبيعة المنافسة، ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة. ورأى (Bulte et al,2001) المعرفة السوقية ما هي الا معرفة المنظمة بالزبائن والمنافسون ومعرفة الزبائن تقتضي ان تكون على معرفة تامة بالآتي: "التغيرات التي يحتاجها الزبائن. والتغيرات المحتمله في السوق. والسلوك الشرائي للزبائن". اما معرفة المنافسون فينبغي ان تكون المنظمة على معرفة تامة بالاتي: "الستراتيجيات التنافسية. اهداف المنافسون. ستراتيجيات المنتج الجديد للمنافسون". واكد (joseph et al, 2002)، ان المعرفة السوقية هي نقطة البدء لعملية ادارة علاقات الزبون. واشار (Cambell,2003) الى انها معلومات منظمة وميهكلة عن السوق كنتيجة لمعالجة منهجية المنظمة في انتاج منتجات جديدة. واضاف (Lorenzo&Baal,2005) ان المعرفة السوقية هي المدى الذي يمكن قياسة من خلال الادراك بالعوامل البيئية والسيطرة عليها وتطبيق المعرفة في الاسواق الجديدة. كما ان المعرفة السوقية تتمثل بالبيانات والمعلومات التي تم تجميعها عن السوق من قبل المنظمة،وهذه المعرفة تكون فكرة عامة وخاصة للمنظمة عن السوق الذي تعمل فية،من حيث طبيعة القوى المؤثرة فية والتي تتمثل بالزبائن والمجهزين وكذلك المنتجات المعروضة في السوق وماهي طبيعة المنافسة السائده وغيرها من القوى المؤثر في السوق على المنظمة.وعرفت المعرفة السوقية على انها معرفة المنظمة لسلوكيات زبائنها واحتياجاتهم اضافة لسلوك منافسيها. ومن جهة اخرى فان معرفة السوق تتطلب من المنظمة ان تحدد الاحتياج والرغبة والطلب، فالاحتياج هو الشعور بالنقص والحاجة لسد النقص اما الرغبة فهي الحاجة بعد ان تشكلت لدى كل زبون على حد حسب الثقافة والبيئة المحيطة والعادات،اما الطلب فهو الرغبة المدعومة بالقوة المادية على الشراء. والواقع ان تحديد ومعرفة السوق تعتبر بمثابة محاولة لوصف امكانيات او قدرات المنتج الكامنة بشكل كامل، من خلال وصف اولئك الذين ينتفعون به. واشار (المسعودي،2009) الى المعرفة السوقية بانها مدى المام ومعرفة ادارة المنظمة لعناصر السوق الاساسية "الزبون والمنافسون والمجهزين" من اجل الاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في هذه العناصر بالشكل الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية تمكنها من النفاذ الى الاسواق والسيطرة عليها لمدة طويلة.وهي من الضروري التميز بين المعرفة بالسوق وادراك المعرفة السوقية،اذ تركز المعرفة بالسوق على جمع المعلومات والبيانات في السوق بهدف تحديد حجم السوق،الحصة السوقية المتوقعة،والتنبؤ بمعدل نمو السوق مستقبلاً،اما ادراك المعرفة السوقية فيصفها بانها تعبر عن درجة اهتمام المنظمة بنوع المعرفة المطلوبة لضمان الاداء المتميز لمنتجاتها. ومن منظور تسويقي تتدفق معرفتين مهمتين لتطوير المنتج هما توليد (1) المعرفة السوقية من البيئة السوقية خارج المنظمة وتكاملها مع (2)

المعرفة التكنلوجية لتطوير تصاميم المنتج. فالمعرفة السوقية ينبغي ان تتضمن المعرفه الكامله بحاجات الزبائن وتفضيلاتهم في السوق كما مبين في الشكل (2).



الشكل (2)

حاجات الزبائن

Source:Carneiro. Alberta..(2000) "How dose knowledge management influence innoration and competitiveness" Joarnal of knowledge managemet vol.4 No.2.p.96

ثانياً : اهمية المعرفة السوقية

ان اهمية المعرفة السوقية تنبثق من الدور البارز الذي تسهم في انجاز وتحسين الاداء التسويقي، وحل المشكلات وصنع القرات الرشيدة الامر الذي يساعد في تحسين وتطوير منتجات المنظمة بالشكل الذي يكسبها الميزه التنافسية على المنظمات الاخرى. وتتجسد اهمية المعرفة السوقية بالآتي:

1. زيادة حدة المنافسة بالاسواق وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة ادى الى زيادة الاهتمام في مايسمى بالمعرفة السوقية.
2. تتطلب تغيرات السلع والخدمات المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسون ومن ثم الى ادارة معرفة قوية.
3. تُعدُّ المعرفة السوقية اساساً لابتكار الميزة التنافسية.

4. تودي المعرفة السوقية الى خلق ثقافة شاملة للمعرفة في المنظمة عن طريق تحديد قدرات المنظمة وحاجتها المستقبلية.
5. يستطيع قسم البحث والتطوير في المنظمة من تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن.
6. تمكن المعرفة السوقية ادارة المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة.
7. ان المنافسة بين المنظمات اصبحت تعتمد على المعرفة التي تتمتع بها كل منظمة عن زبائنها ومنافسيها.

وعندما نتحدث عن المعرفة السوقية للمنظمة نجد انه فعلاً تحتاج الى هذه المعرفة لغرض القيام بنشاطاتها وفعاليتها لغرض تحقيق الاهداف التي ترغب في تحقيقها في مستوياتها الادارية كافة،وتحقق وظائفها، ولكونها تحتاج بشكل دائم ومستمر للمعرفة السوقية لغرض تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات فان هذه المعرفه مفيدة في المجالات الاتية التي وضحها (Lorenzon,2005).

1. تمكن المعرفة السوقية المنظمة من تحديد الزبائن الحالين بشكل افضل و اكثر دقة.
2. تزود المعرفة السوقية المنظمة بالفهم والادراك الافضل لبيئة الاعمال التي سوف تمكنهم من التنبؤ بمتطلبات الزبائن الجدد والمحتملين.
3. تشجع المعرفة السوقية المنظمات على البحث عن الخدمات والمنتجات لغرض تحديد الزبائن الجدد.
4. تمكن المعرفة السوقية المنظمات من تحديد شركاء العمل الكفوئين من اجل بناء قدرات وامكانيات عالية.
5. يمكن ان تكون المعرفة السوقية واحدة من الشروط المسبقة التي تقود الى ايداع الاستراتيجية والتي تكون مشتقة منها.
6. تقيم المعرفة السوقية نشاطات المنظمة وتقيم نتائجها بغية تصحيحها.
7. تزويد ادارة المنظمة بالمعلومات التي يرغبون فيها والتطورات الحديثة فيما يخص نشاطات المنظمة، لدورها في نجاح تلك المنظمات عن طريق تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات.

واضاف (Bao et al, 2012) ان المعرفة السوقية تمتلك مهارات عدة منها:

1. تتعلق المعرفة السوقية بوجود تكنلوجي لخلق منتوجات جديدة وتبني ادخال النجاح على اساس تعريف وتحديد اجزاء الزبون الذي يكون بحاجة ماسة الى هذه التكنلوجيا.

2. تحتاج المعرفة السابقة عن الزبائن الى تغيرات حقيقية فتكون مطلقة ويمكن أستبدالها بمعرفة جديدة.
3. إظهار معاني الإنتاج في اتجاهات السوق الذي يحتاج فيه الزبون الى تحديد الموقع في الأسواق.

ثالثاً : ابعاد المعرفة السوقية

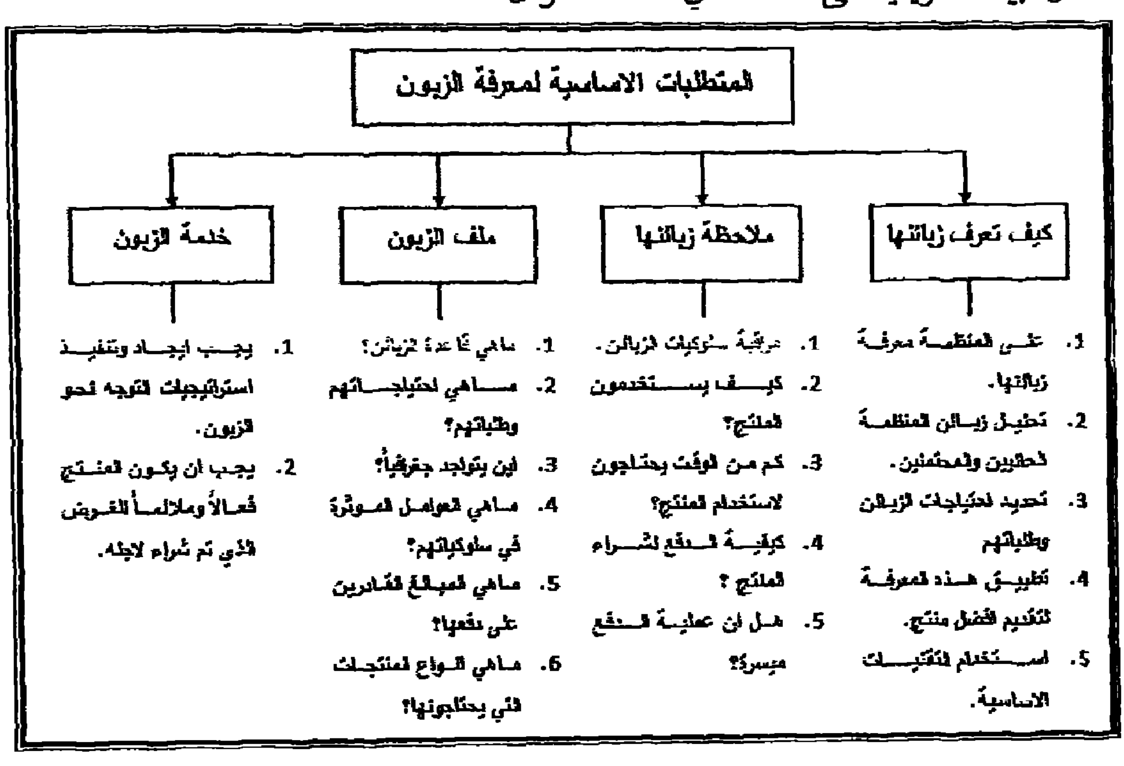
تتكون المعرفة السوقية من أبعاد ثلاثة هي معرفة الزبون، ومعرفة المنافسون، وأبحاث السوق وسيتم شرحها كما ياتي:

ثالثاً – 1 : معرفة الزبون

أ. مفهوم معرفة الزبون

يجب على المنظمة ان تفهم وتعامل معرفة الزبون على اساس انها خدمة او مجموعة من المصادر الفريدة من نوعها او الكفاءات وهذه الكفاءات يتم البحث عنها من عقول واذهان الزبائن. ان المنظمات التي تحاول باستمرار معرفة زبائنها تستخدم تلك المعرفة في تطوير منتجاتها وخدماتها وقد تبين ان المنظمات التي تمتلك معرفة اكثر عن زبائنها تكون لديها ربحية اكثر. فعد معرفة زبائن المنظمة الخطوة الاولى في برنامج تخطيط الجودة، فهذه المعرفة تساعد المنظمة في تحديد حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم للعمل على تلبيتها تحدي ليس بالامر السهل،لان زبائن الكثير من المنظمات ليس من نوعية واحدة بل من نوعيات مختلفة، ويتوزعون على مناطق جغرافية متعددة، وهذا يعني وجود تفاوت كبير بين رغباتهم ومطالبهم. واكد (Rossiter,2001) ان معرفة الزبون تضم معرفة (know _ what) ويمكن التعبير من خلالها عن مهارة معرفة الزبون التسويقية والتي يطلق عليها بالمعرفة الفنية (know_ How) التي تعني التنبوء، التخطيط، الابداع، التحفيز، والاتصال، والتسعير والتي تعمل بشكل مباشر على تنمية القدرة في استخدام هذه المهارات. وتمت الاشارة الى ما ترغب المنظمة بمعرفته عن الزبون، اذ هي معلومات ذات معنى تمتلكها ادارة المنظمة عن الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تميزه للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، والتطورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمنظمة من خلال استمراره في تعامله معها اضافة الى معرفة حاجاته ورغباته. وان معرفة الزبون تجمع الفهم عن الزبون، والمعرفة من الزبائن هي معرفة الزبائن عن المنتجات والمجهزين والاسواق،ضمن التفاعلات مع الزبائن هذه المعرفة يمكن ان تجمع لتغذية التحسين المستمر للمنتج والخدمة اوتطوير منتجات جديد. كما ان معرفة الزبون تضم معلومات منتظمة للزبائن وتتكون من اربع عمليات تنظيمية. مثل: عملية

معلومات الزبائن، تسويق تكنولوجية المعلومات، اشتراك الادارة العليا، تقييم الموظفين وانظمة المكافئات والجوائز. اي ان معرفة الزبون شانها شان اية اعمال اخرى في المنظمة تستعمل لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية والتي يكون في مقدمتها العوائد والربحية، بانه لتحقيق التفوق التنافسي ينبغي الحصول على المعرفة اللازمة والضرورية عن الاسواق وهذا يتطلب اشراك الزبون فمن خلالة يمكن معرفة ماالجديد الذي ينبغي ان تستهدفة انشطة المنظمة. ان المنظمات التي تهتم بمعرفة الزبائن عليها ان تركز على الاتي: "اعطاء اهمية كبيرة في البحث عن حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تقديم المنتجات لاشباع هذه الحاجات والرغبات. تحسين اساليب الاتصال بالزبون. تعزيز عرض المنتجات الجديدة في السوق. العلاقة بين قيمة المنتوج والسعر اذ ان الزبون غالباً مايقارن بين السعر وقيمة المنتوج بهدف تحقيق اعلى منفعه. الصورة الذهنية للزبون عن المنظمة من حيث نوعية منتجاتها وقوتها التنافسية". ويوضح الشكل (3) المتطلبات الاساسية التي يجب على المنظمة ان تتعرف عليها لكي تستطيع ان تلبي حاجات ورغبات الزبائن والذي من خلاله تستطيع ان تحقق لها مركزاً تنافسياً في السوق من خلال الاستراتجية التسويقية التي ستعتمد في تلك الاسواق.



الشكل (3)

المتطلبات الاساسية لمعرفة الزبون

المصدر: الملا حسن، محمد محمود حامد (2006)،تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية" دراسة في عينة من الشركات الصناعية / نينوى "، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد _ جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال، ص.16.

ومن الضروري التميز بين ثلاثة انواع من المعرفة، والتي تلعب دوراً مهماً في التفاعل بين المنظمة، والزبائن وهي الاتي:

1. **المعرفة للزبائن**: وتتمثل في دعم الزبائن في دائرة الشراء لهم، وهي تدفق معرفة مستمر من المنظمة الى زبائنها.
2. **المعرفة من الزبائن**: ترد من قبل المنظمةلابتكار المنتجات ولتوليد الافكار اضافة الى التحسين المتواصل للمنتجات.
3. **المعرفة بشان الزبون**: تجمع في خدمة ادارة علاقات الزبون وتدعم العمليات وتحلل في عملية تحليل ادارة علاقات الزبون.

وان هنالك خطوات عدة ينبغي على منظمات الاعمال اخذها بالاعتبار عند معرفة زبائنها.

1. كيف يحصل الزبائن المحتملون على المنتجات المشابهة لماتبيعه المنظمة.
2. معرفة من هو المشتري الاول، ومن هو العنصر المؤثر في قرار الشراء الزوج،الابن، الزوجة، رجل المبيعات، المدير.
3. ماهي عادات الزبائن المحتملين، ومن اين يحصلون على معلوماتهم.
4. ماهي دوافع ومحفزات الزبائن للشراء.

واشار (Sofianti T.D,et al,2010) بانها الحاسة الرئيسة لبرنامج ادارة علاقات الزبون والتنقيب عن البيانات ولكنها لاتتضمن فقط بيانات اساسية بشان الزبون (الاسم،معلومات الاتصال) ولكنها تتضمن ايضاً قياسات لمرات اجراء المعاملات التجارية مع زبائن المنظمة والمنتجات المختارة والتفضيلات الشخصية. بان معرفة الزبون هي معرفة افكار وتوقعات الزبون عن المنتجات. وان معرفة الزبون تساعد المنظمة على تقدير حجم السوق ومن سيقرر شراء منتجاتها، فضلا عن اسهامه بتزويد المنظمة بالمعرفة المطلوبة باختيار الموقع المناسب والمنتجات التي تقدمها للزبائن والسياسية السعرية المناسبة، والخطط والاستراتيجيات الناجعى، لما يمكن المنظمة من النجاح والتفوق مقارنه بالمنافسون فخلق بيئة للتفاعل مع الزبائن وللاستفادة من خبراتهم ومعارفهم يسهم في تحقيق اهداف المنظمة في التفوق. اي ان معرفة الزبون ماهي الا

اسهام المنظمة بجمع المعلومات والبيانات الخاصه بالزبائن من منظور معرفي بالشكل الذي يمكنها من تطوير الاستراتيجيات لتقديم منتجات تلبي متطلبات الزبائن (الحاجات،والتوقعات، والاذواق) وتدعم الموقف التنافسي للمنظمة مقارنة بباقي المتنافسين. وحدد (Murillo&Annabi,2002) عناصر معرفة الزبون بالاتي:

1. **مقدرة المنظمة في التوصل الى معرفة الزبون:** من خلال التركيز على قيمة التفاعل الشخصي والناتجة عن الاستماع للزبون والاستجابة له لتحقيق التميز المعرفي.
2. **دراسة التسويق:** يمثل الزبون مركز اهتمام، وغرض دراسات التسويق هو زيادة الفهم بتفضيلات الزبائن واحد مداخل ذلك هوتطوير برنامج لسماع صوت الزبون، اذ تحاول المنظمة جمع المعرفة عن العوامل المختلفة التي يمكن ان توثر في ربحية المنتج.
3. **ادارة علاقات الزبون:** هي اسهام لفهم الزبائن من المنظور الفكري من خلال الرغبة بتوثيق الاتصال مع الزبائن لغرض الوصول الى الفهم الواضح والعميق للزبائن والتعلم منهم وفهم حاجاتهم المعرفية.

ب. مبررات تبني المنظمة لمعرفة الزبون:

هنالك مبررات متعددة لتبني المنظمة لمعرفة الزبون منها:

1. **انظمة المعلومات والمعرفة:** تمكن المنظمات من معرفة قيمة الزبون الكلية في حالة استمراره بالعلاقة مع المنظمة وتكلفة خسارته في حالة فقدانة.
2. **قطاع الخدمات:** ان الخدمات في قسمها الاكبر والاهم تتطلب التعامل الفاعل مع الزبون، لذا فان المنظمات اصبحت اكثر اهتماماتها بهذا النوع من التعامل.
3. **التنافسية:** التنافس بين المنظمات على اساس السلع والخدمات وكذالك على اساس بناء العلاقات الذكية مع الزبون.
4. **توليد القيمة:** ان عملية البيع هي المعادلة للصفقه الواحدة اي انها نقطة واحدة في العلاقات مع الزبون. وهذه النقطة يمكن ان تكون حالة معزولة مع الزبون عابر، او ان تكون على اساس العلاقات طويلة الامد بمثابة مرحلة في سلسة متنامية القيمة في هذه العلاقة.

جـ. مميزات معرفة الزبون

اي ان سمة معرفة الزبون هي معرفة ليست ممتلكة بالمنظمة، بل من لدن الاخرين وهم الزبائن الذين قد يكونون اوقد لايكونون راغبين في الاشتراك في مثل هذه المعرفة وضمن عمليات ادارة اذ يجب على المنظمة ان تعمل مع زبائنها بشكل جماعي سوية لدمج معارفهم

الحالية لبناء معرفة جديدة.اي ان معرفة الزبون ومعرفة المنظمة تتولد منها معرفة جديدة،ان الباحث يعد هذا الراي مهماً لمعرفة الزبون ويساعد على تطوير افاق جديدة عن معرفة الزبون. استخدام قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن باتجاه تطوير وتنوع المنتجات وبشكل مربح ومتكامل ومترافق مع الاستراتجيات التسويقية الموضوعة من قبل ادارة المنظمة. من الممكن تماماً ان تحقق المنظمة ميزاتها التنافسية من خلال المعرفة بالزبون، وعبر اختياره للمنتج المحدد والعلامة ودرجة الولاء التي يكونها تجاه منتجات المنظمة

د. انماط الزبون

ان معرفة انماط الزبون وادراكها من قبل المنظمة يسهل مهمتها في معرفة زبائنها ودراسة حاجاتهم وتوقعاتهم وصولاً الى تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات. كما ان الاسلوب الذي يتعامل به موظفو المنظمة مع الزبائن يعد الاساس الذي تستند الية كثير من منظمات الاعمال الناجحة، وهذا بدوره يتطلب الفهم والادراك الكاملين لطبيعة وديناميكية السلوك الانساني وخصوصاً الانماط الشخصية للزبائن، من حيث العادات والتقاليد والقيم والحاجات والاتجاهات.

وتم التمييز بين نوعين من الزبائن هما:

1. **الزبائن الداخليون:** هم الافراد العاملون في جميع الوحدات والاقسام ويتعاملون مع بعضهم بعضاً لانجاز الاعمال.
2. **الزبائن الخارجيون:** هم من يتعاملون مع السلعة او الخدمة التي تنتجها المنظمة ويتلقون المخرجات النهائية منها.

فتوسع فكرة الزبون بوصفة احد موجودات المنظمة تُعدُّ فكرة منطقية فلا فرق بين زبون يحتاج لمنتج خارج المنظمة واخر يحتاج لمنتج داخل المنظمة والجدول (1) يوضح اوجه التشابة بين الزبون الداخلي والخارجي:

الجدول (1)

اوجه التشابة بين الزبون الداخلي والخارجي

اوجه التشابة	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
الاستلام من	العملية الانتاجية السابقة	اخر عملية انتاجية
التوقيت	بحسب الحاجة	بحسب التسليم او عند الحاجة

اوجه التشابة	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
الاهتمام	الاستلام بالتوقيت الملائم وبالموصفات المتفق عليها	الاستلام بالموعد
الشكوى	من التاخير او عدم الملائمة	من وقت الانتظار او تاخر التسلم
النتائج	رضا العامل	رضا وولاء الزبون

المصدر: نجم، عبود، (2004) "المدخل الياباني الى ادارة العمليات الاستراتجية النظم والاساليب" موسسة الوراق النشر والتوزيع، ص 298.

ويمكن الاشارة بهذا المجال الى انماط عشرة من الزبائن الخارجين التي تعمل معهم المنظمة. وصفاتهم الشخصية وطرائق التعامل معهم. والجدول (2) يبين ذالك.

الجدول (2) انماط الزبائن الخارجين

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق التعامل معه
زبون سلبي	• يتصف الزبون هنا بالخجل والمزاجية. • كثرة الاسئلة ورغبته في الاصغاء بانتباه ويقظة. • البطء في اتخاذ القرارات. • اعطاء الردود للاسئلة التي تطرح.	• الصبر ومحاولة الوصول الى الاسباب التى تؤدى الى عدم اتخاذ القرار. • مسايرته للوصول الى مايحقق رغباته. • ان لايجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبة. • يعمق الادراك لدية باهمية وقته.
الزبون المتشكك	• يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة الى الشك وعدم الثقة. • الهيمنة التحكمية التى تنطوي علي سخرية مايقولة الغير له. • صعوبة معرفة الشي الذي يريده.	• معرفة الاساس الذي يبنى علية شكلة وعدم الثقة. • عدم محاكاته في مايدعى ويقول. • تكيف الحوار معه بطريقة تتزيل شكلة وعدم ثقته.
الزبون المغرور المندفع	• يبالغ في ادراكه لذاته وهذا مايولد لدية اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة. • الغرور المفرط الذي يقوده دائماً الى الشعور بالثقة. • يثار بسهولة ولايسال كثيراً وذلك لشعوره بانه يعرف كل شي.	• محاولة انهاء معاملته بسرعة. • معاملته على انه شخص ذو اهمية كبيرة وانه صاحب الراي القيم. • الابتعاد عن الدخول في التفصيلات والتركيز على الهدف الاساس.
الزبون المتردد	• يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسة. • يبدو متردداً فى حديثة وغير مستقر	• اشعاره بان فرص الاختيار امامة محددة. • اشعاره ان الطريق الى الحلول

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق التعامل معه
	في راية. • لايتم اجابته بنعم او لا وانما يوجل في قراره الى وقت اخر.	البديلة مغلق. • اشعاره بافتقار ارائه الى المنطق من خلال تدعيم اقواله بالاسباب.
الزبون الغضبان	• تميزه بالغضب وامكانيته الاثارة بسرعة. • يستمتع بالاساءه للاخرين والحاق الضرر بهم. • صعوبة ارضائه فاراؤه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم.	• الادب والتحلي بالصبر في التعامل معه. • استيعاب ثورة غضبة والتعرف على مشاكلة ومحاولة الوصول الى اسباب الغضب لدية وتسويتها.
الزبون المشاهد	• يميل هذا الزبون الى التمعن في الاشياء وتفحصها. • لايوجد في ذهنه شي محدد يريده فهو يتمتع بالتسوق. • لايرغب ان يكون محل مراقبة او ملاحظة واذا شعر بذلك فانه يكف فوراً عن القيام بما يعمل.	• ان يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون اشعاره بذلك. • تقديم البراهين التى تثبت بان ماتقوم المنظمة به هو الافضل.
الزبون النزوي	• يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة. • تتحكم عواطفه بسلوكة الاستهلاكى. • يكره المعلومات التفصيلة والشرح المستفيض عن الخدمة ومايعد ذلك الى مضيعه الوقت.	• تقديم النصيحه التى تساعده على الاختيار الصحيح. • محاولة مساعدته لتجنب الاخطاء. • الطلب منه قراءة اية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار.
الزبون المفكر	• يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع اكثر ممايتكلم.	• استخدام الحقائق التى تساعده علي الاختيار الصحيح.

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق التعامل معه
الصامت	• يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار. • يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الانسب.	• الحرص على اعطائة المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم. • الجدية في اسلوب الحوار المستخدم معه.
الزبون العنيد	• متصف بانه ايجابي النزعة نشيط. • يفضل اتخاذ قرارته بصورة منفردة بعيداً عن تاثير الاخرين. • محافظ يقاوم التغير وذو عقلية مغلقة.	• محاولة مسايرته في مايقول والثناء على ذالك. • اظهار التقدير والاحترام لمعارفة. • اشعاره بالاهتمام بالاشياء التي يقولها.
الزبون الثرثار	• يتسم بانه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير. • يتصف بالفكاهة والدعابة. • لدية نزعة الاستحواذ على مايدور من حوار مع غيره.	• معاملته بحرص وحذر. • الامساك بزمام الامور المبادرة اثناء الحديث معه. • التعبير عن الامتنان والتقدير والاقتراحات التي يقدمها.

المصدر: الجنابي،اميرة هاتف حداوي (2006) أثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقترنة بين عينة من المصارف العراقية رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال، ص 39.

هـ: العوامل الموثرة في سلوك الزبون

من المشكلات التي تواجة الادارة التسويقية الحديثة هي معرفة مايدور في ذهن الزبون والذي يدفعة لاتخاذ قرار الشراء، ففي السابق كان رجال التسويق ينظرون الى منتجاتهم بانها تكوين لمجموعة من العناصر المادية اكثر من كونها وسيلة لاشباع حاجات الزبائن، وهذا مادى الى فشل العديد من المنتجات عند طرحها في الاسواق على وفقً لهذا المفهوم. اما الان فقد اتجة مندوبي التسويق الى المفهوم الحديث للتسويق والذي يستند الى فكرة اساسية وهي ان على

المنتج ان ينظر الى المنتجات من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة نظرة، اي اصبحت الحاجه ماسة لدراسة سلوك الزبون بشكل اكثر عمقاً وتفصيلاً. فقد عرفة سلوك الزبون بانه سلوك الشراء لدى الزبائن النهائيين – الافراد، الاسر – التي تشتري سلعاً وخدمات للاستهلاك الشخصي. اي ان سلوك الزبون يمثل الفعل الشخصي الذي يقوم في جوهره على الانتفاع والاستخدام للمنتجات متضمنه عمليات عدة وصولاً الى تحقيق القرار لذلك الفعل. واشار(اللامي، 2013) ان سلوك الزبون يمثل دراسة عن خيارات الافراد والمجموعات والمنظمات وشرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات والافكار والتجارب لارضاء حاجاتهم ورغباتهم. وان هذا يشير الى ان مافي داخل الانسان غير معروف ومايتنج من سلوك شرائي قد لا يتكرر باستمرار لانه ينتج عن تاثير العوامل الاتية:

1. **العوامل الثقافية**: وهذه العوامل لها اثر واسع وعميق في سلوك الزبون اذا تلعب ثقافة الزبون والثقافة الفرعية والطبقة الاجتماعية دوراً مهماً وموثراً في قرار الشراء، ومنها:
   - **الثقافة** : للثقافة دور حاسم في اقرار الفرد لحاجاته ورغباته لانها تنبع اصلاً من القيم والمعتقدات التي اقتبسها الفرد من عائلته او المحيطين به واصبحت معياراً شخصياً للتعامل مع الاخرين.
   - **الثقافة الفرعية (الخاصة)**: تضم كل ثقافة ثقافات فرعية او مجموعات من الناس الذين يشتركون بنظام قيم يعتمد على تجارب الحياة تشمل الثقافات الفرعية القوميات والاديان والمجموعات العرقية، وتشمل العديد من الثقافات الفرعية اجزاء مهمة من السوق، ولذلك يهتم المسوقون بتصميم المنتجات التي تلائم حاجاتهم كما ويهتم المسوقون بالاختلافات فيما بين الثقافات.
   - **الطبقة الاجتماعية**: ان التدرج الطبقي محدد بواسطة النفوذ، الدخل، التعليم، خلفية العائلة، مكان السكن. والدخل هو ليس دائماً العامل الرئيس في التصنيف الطبقي ففي بعض الاحيان توجد عمال تتقاضى اجراً اعلى من اجر الاساتذة الجامعين ولكن سلوك الشراء لديهم يكون مختلف تماماً.ومازال القدرة على شراء شي مهم مثل شراء طائرة او شراء منزل في مكان رائع هي عامل مهم في تحديد الصنف الطبقي.
2. **العوامل الاجتماعية**: يتاثر سلوك الزبون بعوامل اجتماعية مثل المجموعات المرجعية للزبائن، والاسرة، والادوار الاجتماعية والحالة.
   - **الجماعات المرجعية**: اي جماعات من الاشخاص الذين يؤثرون بشكل او باخر في مواقف الزبون الواحد وقيمه وسلوكه، وقد اوضحت الدراسات ان النصيحه

الشخصية في جماعات الاتصال المباشر، اكثر فعالية من الاعلان لكونها محدداً سلوكياً، اي انه عند تحديد المنتجات او تغيير العلامات التجارية، من المرجح ان نتاثر بالمعلومات الشفهية التي تصدر من اعضاء الجماعات المرجعية التي نستند اليها، اكثر من تاثرنا بالاعلانات او ممثلي المبيعات.

- **الادوار والمكانة**: ان الدور يتضمن الانشطة التي من المتوقع ان يقوم بها الفرد وكل دور له وضعه الخاص اي ان القاضي في المحكمة العليا له وضع افضل من مدير المبيعات ومدير المبيعات له وضع افضل من كاتب في دائرة الزبائن الذين يختارون المنتجات التي تعبر عن وضعها ودورها في المجتمع.وان الزبون ينتمي الى العديد من الجماعات والاندية والعوائل والموسسات ان مركز القرار في كل مجموعة يمكن ان يعرف على اساس دوره ووضعه.

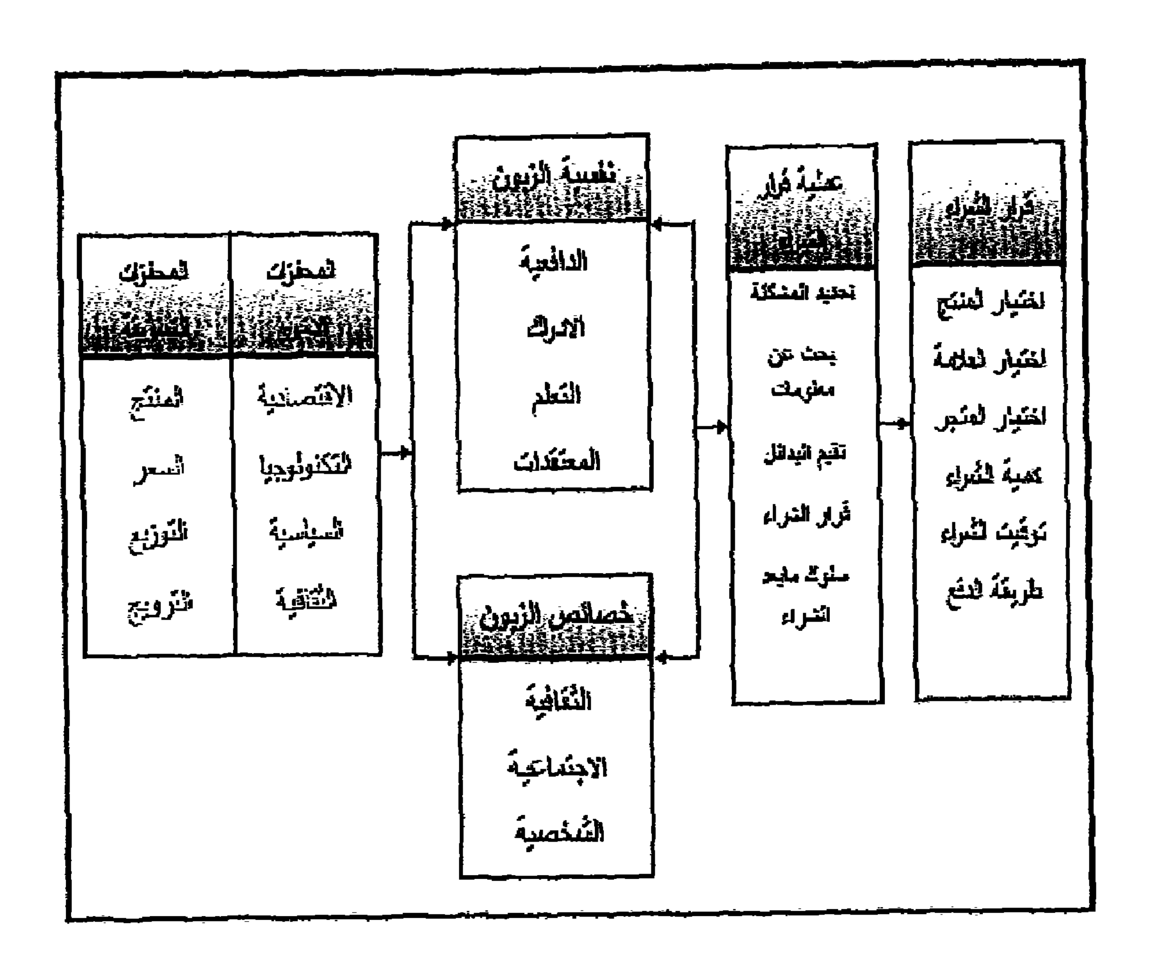
3. **العوامل الشخصية**: تتاثر قرارات المشتري للسمات الشخصية له والتي تتضمن عمر المشتري ومرحلة دورة حياة الاسرة والمهنة والظروف الاقتصادية والشخصية ومفهوم الذات ونمط الحياة والقيم ولان هذه العوامل لها تاثير مباشر في سلوك الزبون لذا فانه من المهم على المسوقين الاستجابة لها بشكل جيد.

- **مرحلة العمر او دورة حياة الاسرة**:قد ترتبط اذواق الطعام والملابس بالعمر. اذ يتشكل الاستهلاك في مرحلة دورة حياة الاسرة والمراحل التي يمكن ان تمر من خلالها الاسرة مع نضوجها عبر الوقت. وغالباً ماتتكون الاسرة من اربعة افراد الزوج والزوجة وطفلين قد تشكل اكثر النسب في المجتمع.
- **المهنه والظروف الاقتصادية**:توثر المهنة في الفرد في شرائة للسلع والخدمات فالطبقة العاملة تشتري ملابس العمل واحذية العمل.في حين مدير المنظمة قد يرتدي القمصان وملابس السفر. وعلية فان المسوقين يحددون المجموعات المهنية التي لها اهتمامات اعلى من المعدل لمنتجاتها وخدماتها. قد تؤثر الحالة الاقتصادية للفرد في اختياره للمنتج فالدخل القابل للانفاق والادخارت والديون وقوة الاستعارة والاتجاهات نحو الانفاق والادخار.
- **الشخصية والمفهوم الذاتي**: توثر الشخصية المميزة لكل فرد في سلوكة الشرائي.وتشير الشخصية الى السمات النفسية الفريدة التي تقود الى اتساق نسبي، واستجابة مستمرة لفرد الخاصة به. وعادة توصف الشخصية بالنسبة للسمات مثل الثقة بالنفس والسيطرة والاجتماعية والاستقلال، والهجومية والدفاعية والتكيفية. ويمكن ان تفيد الشخصية في

تحليل سلوك الزبون لمنتج معين، او اختيارات علامات تجارية معينة.كما ان للعلامة التجارية شخصيتها ايضاً. وان من المرجح ان يختار الزبون العلامة التجارية التي تتفق شخصيتها مع شخصياتهم.

- نمط الحياة: يتضمن نمط الحياة الطريقة التي يقضي فيها الزبون وقته، وهو نمط (طريقة) عيش الزبون الذي يمكن توضيحه من خلال انشطته،خياراته، علاقاته مع الاخرين،ونظرته العامة للحياة، ولكن هذا النمط يتاثر بالشخصية والعوامل الديمغرافية مثل العمر، الدخل، التعلم،والطبقة الاجتماعية، ولنمط الحياة تاثير كبير في السلوك للزبائن من تحديد المشكلة الى التقيم مابعد الشراء، فهو يوثر في حاجاته للمنتجات تفضيلة للعلامات التجارية، انواع الوسائط او الوسائل المستخدمة وكيف وأين يقومون بالتسويق.

4. **العوامل النفسية:** ان نقطة البداية لفهم سلوك الزبون هي نموذج الاستجابة المثير المعروض في الشكل (4) ان التسويق والمثيرات البيئة تدخل ضمن مجموعة من العمليات السلوكية المحددة ضمن خصائص الزبون لتنتج عمليات القرار وقرارات الشراء.وان مهمة المسوق هي فهم مايحدث لمثيرات الزبون لحين تحقيق الاستجابة.وهناك عمليات اربعة نفسية هي، التحفيز والتعلم والادراك والذاكرة توثر بشكل جوهري على استجابة الزبون.



الشكل (4)

انموذج سلوك الزبون

Source: Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane.(2012)"Marketing manament "14th ed،New York،Pearson.p 183.

تتاثر اختيارات الفرد باربعة عوامل نفسية رئيسة: الدافعية، الادراك، التعلم، المعتقدات والمواقف.

- **التحفيز او الدافعية:** للفرد العديد من الاحتياجات في اي وقت معين.بعضها يكون بيولوجيا تظهر حالات الشد مثل الجوع والعطش او عدم الراحة. ويكون بعضها الاخر نفسياً يظهر من الحاجة الى التميز والاحترام، والانتماء، وتصبح الحاجة دافعاً او حافزاً عندما ترتفع الى مستوى كاف من الشدة. وتكون الحاجة او القيادة الحاجة التي تضغط بدرجة كافية لتوجية الشخص الى تحقيقها.وتوجد العديد من النظريات الخاصة

بالتحفيز وسلوك الزبون ومن ابرزها نظرية (ماسلو) للحاجات اذ رتب هذه الحاجات بصورة هرمية وتمثل قاعدة الهرم الحاجات الاساسية لديمومة الحياة ثم تتدرج هذه الحاجات وصولاً الى الحاجات الاقل اهمية.

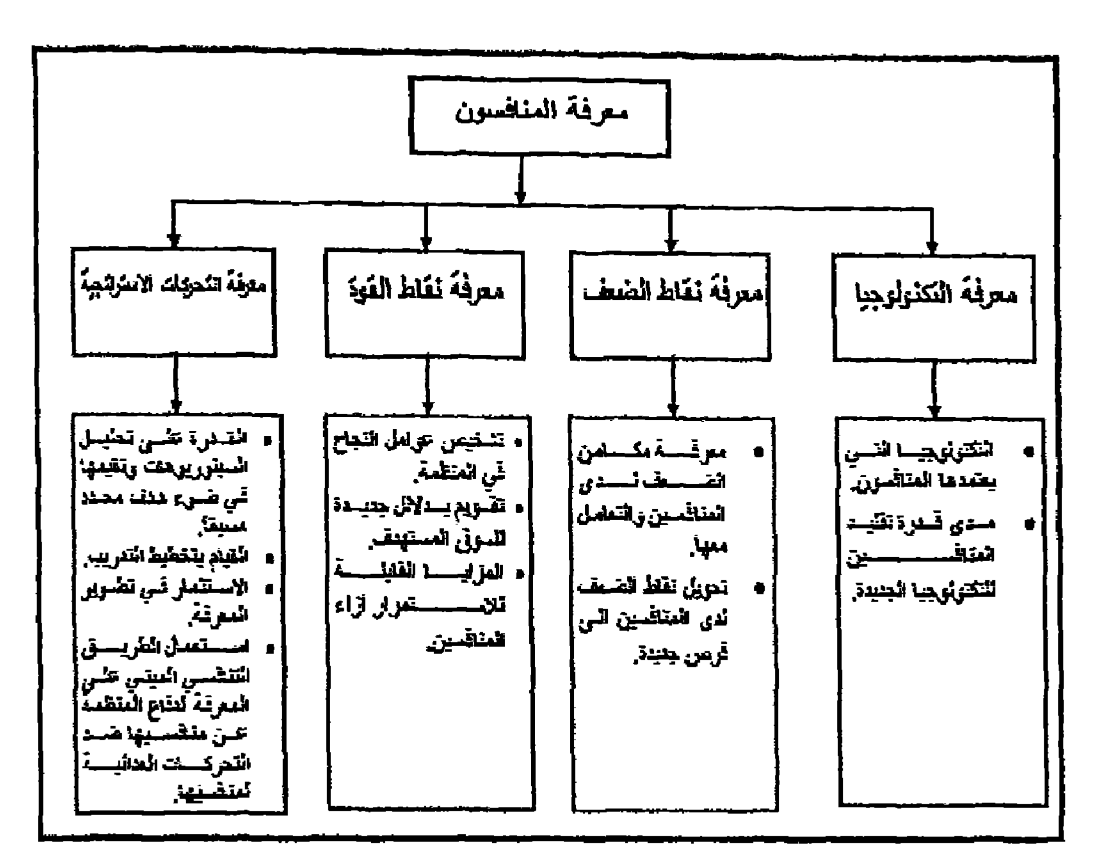
- الادراك: ان المعنى الذي يعطيه الفرد لحافز او منبه معين استقبله بحواسه الخمس. و يكون الشخص معداً لاتخاذ اجراء، وتتاثر كيفية اتخاذه الاجراء على ادراكه للموقف. فكلنا نتعلم عن طريق اتباع المعلومات من خلال حواسنا الخمسة.لكن كل منا يستقبل هذه المعلومات الحسية وينظمها ويفسرها بطريقة فردية. ويكون الادراك العملية التي يختار بها الناس المعلومات، وينظمونها، ويفسروها لتكوين صورة ذات معنى للعالم.
- التعلم: عندما يتخذ الناس اجراء فانهم يتعلمو.ويوصف التعلم بانه التغيرات في سلوك الفرد الناتجة من التجربة. ويقوم منظرو التعلم ان معظم سلوك الفرد يتم تعلمه. ويحدث التعلم من خلال تداخل القيادة، والتنبية، والتلميحات، والاستجابات، والتعزيز الاسباب هي محفزات ثانوية تحدد متى، واين، وكيف يستجيب الشخص.
- المعتقدات والمواقف: من خلال العمل والتعلم يكتسب الفرد المعتقدات والاتجاهات، والتي لها تاثير مهم في سلوك الشرائي لهولاء الزبائن. والمعتقدات هو توصيف لفكرة يحملها الفرد عن شي ما، اما الموقف فهو التقيم الثابت لدى الزبون والذي قد يكون ايجابياً اوسلبياً نحو فعل او فكرة او اي شي اخر.لذا يتعين على ادارة التسويق في المنظمة ان تصنع منتجاتها بما يتفق مع اتجاهات الزبائن لا ان تعمل على تغير هذه المواقف.

ثالثا – 2: معرفة المنافسون

أ- مفهوم معرفة المنافسون

ان محاولة قياس خطط المنافسون ودرجة النجاح في تحقيقها يمكن منظمات الاعمال من معرفة افعال المنافسون، كما ان تقيم نقاط القوى والضعف لدى المنافسون بحسب مايتم ادراكة من قبل السوق يسمح بعد ذلك لمنظمات الاعمال من توقع كيفية صياغة المنافسون لستراتجياتهم الظاهرة، وهو يقدم لمسوقي الاعمال المعلومة المطلوبة لخلق ميزة تنافسية. ان عملية معرفة المنافسون تتطلب نشاطاً سلوكياً يودي الى جمع المعلومات عن منتجات المنافسون واستراتجياتهم.واكد (Bergen&peteraf,2002) ان تحديد المنافسون هي المهمة الرئيسية للمدراء المهتمين في مسح ارضيتهم التنافسية، وان من الضروري القيام بمهمة تحليل المنافسون، والبدء بتحليل ديناميكيات الاستراتيجية التنافسية.وعرفت المنافسون بجموعة المنظمات التي تنتج

منتوجات وخدمات متشابهة تستهدف نفس مجموعة الزبائن. وان معرفة المنافسون هـي العمليـة التي يتم من خلالها تحديد المنافسون المباشرين الذين يـستهدفون الاسـواق الـتي تعـرض انفـسها المنتجات والخدمات التي تقـدمها المنظمة،والمنافـسون غـير المباشـرين الـذين يقـدمون المنتجـات والخدمات البديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمـة. ان علـى المنظمـات ان لاتتجاهـل منافـسيها، والبقاء في حالة تاهب اذا كانت تريد الفوز اسـرع، والـتعلم اسـرع، والعمـل بـشكل اسـرع. ان الكثافة التنافسية تزداد عندما تتحرك نحو الفرص التي تحسن من وضعها التنافسي، وترتبط بعـدد من العوامل منها: عدد المنافسون،معدل نمو الصناعة،خصائص السلعة، الخدمـة، مقـدار الكلـف الثابته،والطاقة الانتاجية، وتنوع المنافسون. ولغرض ان تبقـى المنظمـة بحالـه تنافـسية، ينبغـي ان تكون قادرة علـى تحقيـق الاتـي: تطـوير ثقافـة تكـون فيهـا قيمـة التكنولوجيـا سـلاحاً تنافـسياً استراتيجياً. فهم ديناميكية عملية الابداع التكنلوجي. رقابة التغيرات التكنولوجيـة والتنبـوء بهـا والاستعداد لمواجهتها. تطوير وتبني طرائق فاعلة لقياس تاثير تكنولوجيـات جديـدة في اعمالها. تسهيل تنفيذ تكنولوجيات جديدة في عملياتها، وبناء البنية التحتيـة للتحـول مـن تكنولوجيـا الى اخرى. اعداد وتدريب واستخدام الموارد البشرية المناسبة لتنفيـذ التكنولوجيـا الجديـدة. تطـوير هيكل تنظيمي يسمح بالتنفيذ الكامل والكفوء للـتغيرات التكنولوجيـة.تطـوير مكافـات مناسـبة للعاملين والمديرين على حد سواء. ان معرفة المنافـسون هـي معرفـة المنظمـة لمنافـسيها في المـدى القصير والطويل، ونقاط قوتهم وضعفهم، وقدراتهم واستراتجياتهم، للحيلوله مـن ا بابتكـارات المنافسون المفاجئه. ان معرفة المنافسون تتضمن ملخص المعلومات عن الموقع، الجـودة، الاعـلان، العمل، وسائل التوزيع، استراتجيات التسويق، خدمات الزبـائن. والمعرفـة التنافـسية تقـضي مـن المنظمة ان تكون لها معرفة كاملـة بـالاتي: التكنولوجيـات، نقـاط القـوة والـضعف، التحركـات الاستراتجية للمنظمة المتنافسة وكما في الشكل (5).



الشكل (5)

معرفة المنافسون

Source: Carneiro, alberto,(2000) "How Dose knowledge management influence innovation and competitereness", Journal of knowledge management, Vol.4, no,p 97.

والتوصل الى نقاط القوة والضعف في عنصر المنافسة لابد من معرفة مصادر المعلومات عن المنافسون:

1. معلومات يوفرها المنافسون انفسهم من خلال: "التصريحات والخطب والاحاديث.الزيارات الميدانية للمنافسين. طلب الاستفسار عن الاسعار وشروط الدفع. النشرات الصادرة والاعلانات. المؤتمرات الصحفية.التقارير المالية والمعلومات الصادرة عن البورصة. المراسلات والمكاتبات مع الغير.
2. المصادر التجارية: المنشورات التجارية الصادرة من الغرف التجارية والصناعية والتجمعات المهنية. المعارض واللقاءات التجارية.

3. المصادر المنشورة: الدوريات والمجلات. دليل الشركات. المراجع والكتب. قاعدة البيانات والانترنيت.
4. مصادر اخرى: الموردون والزبائن والمنافسون الاخرون. الموزعون والتجار. الصحفيون والخبراء والمحللون الماليون ومصادر البحث العلمي.

واشار(الصميدعي ويوسف،2011) الى ان المنظمات التي ترغب بالنجاح والتفوق والصمود امام المنافسة او مجاراتها لابد لها من ان تقوم بجمع كافة المعلومات واجراء الدراسات والبحوث والقيام بتحليل عميق للمنافسون وانشطتهم وذلك باستخدام الاساليب الاحصائية والرياضية والاعتماد على الانترنيت من اجل الوصول الى تحديد مدى تاثير المنافسون على اداء المنظمة،وكذلك التوصل الى منافع تتمكن من خلالها باتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بالمنتج، والتسعير، والتوزيع، والبيع، والاعلان وغيرها من الانشطة التي تمارسها المنظمة. معرفة المنافسون الوضع الذي تكون فيه المنظمة في حالة مراقبة ومتابعه لمايجري في مجال عملها من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق اولئك المحتمل ظهورهم مستقبلاً، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط قوى وضعف المنافسون ومن ثم صياغة الاستراتجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمنظمة وتثبت قدرتها التنافسية. ان معرفة المنافسون هي معرفة ما يكفي عن المنافسون لكي تكون المنظمة قادرة على التفكير مثلهم، بحيث يمكن صياغة ستراتجية تنافسية للمنظمة تاخذ بالحسبان الافعال والاستجابات المحتملة للمنافسون.واضاف (Czepiel&kerin,2012)ان على المنظمة ان تعطي اهتماماً ليس فقط لمنافسي اليوم الحالين ولكن ان تعطي اهتماماً لاولئك المنافسون المحتملين وتوجد ثلاثة مجالات لادراك مصادر وانواع المنافسون المباشرين وغير المباشرين والذي يجب على المنظمة اخذهم بالاعتبار وهي الاتي:

1. **مجالات التاثير**: المتمثلة بالمنطقة، السوق، مجال العمل الذي فيه تنافس المنظمة مباشرة مع منظمات اخرى لخدمة احتياجات زبون مشابهة باستخدام نفس الموارد.
2. **مجالات قريبة فورية**: تلك التي فيها تكون المنافسة معلومة ولكن تكون مباشرة. وتضم تلك المنظمات التي تخدم نفس احتياج الزبون ولكن بموارد مختلفة.
3. **مناطق الاهتمام**: تتالف من منظمات لاتخدم حالياً نفس قاعدة الزبون لكن لديها نفس قاعدة المورد.

ب- اهداف معرفة المنافسون:

تهدف معرفة المنافسون الى توفير المعلومات عن:

1. الاستراتجية المتبعة من طرف كل منافس في مواجهة منافسيه،ويتم ذلك من خلال تحليل شبكة البيع، والتوزيع،والاسعار المطبقة من طرف المنافسون.

2. الاهداف الجديدة للمنافس ومايمكن ان يقوم به من اعمال في المستقبل لضمان حصولة على حصة من السوق.
3. الامكانيات المتوافرة للمنافس.
4. الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

جـ: أهمية معرفة المنافسون:

تتفوق المنظمة على المنظمات الاخرى من خلال اعتماد المبادى الاتية: القدرة على فهم التفاعل التنافسي بوصفه نظاماً ديناميكياً متكاملاً،الذي يشمل على تفاعل المنافسون،الزبائن، الاموال،الموارد في السوق المستهدف.

1. القدرة على استخدام ذلك الفهم للتنبوء بنتائج تاثير معين ذلك النظام وكيفية استحداث نمط جديد من التوازن المستقر في النظام المعني.
2. وفرة الموارد غير المستثمرة التي قد توجة الى استعمالات واغراض مختلفة في الوقت الحاضر من اجل حصول المنظمة على فوائد مستقبلية.
3. القدرة على التنبوء بالفوائد والمخاطر التي تصاحب استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الدقة.
4. والرغبة على استغلال الموارد المالية.

د: انواع المنافسون:

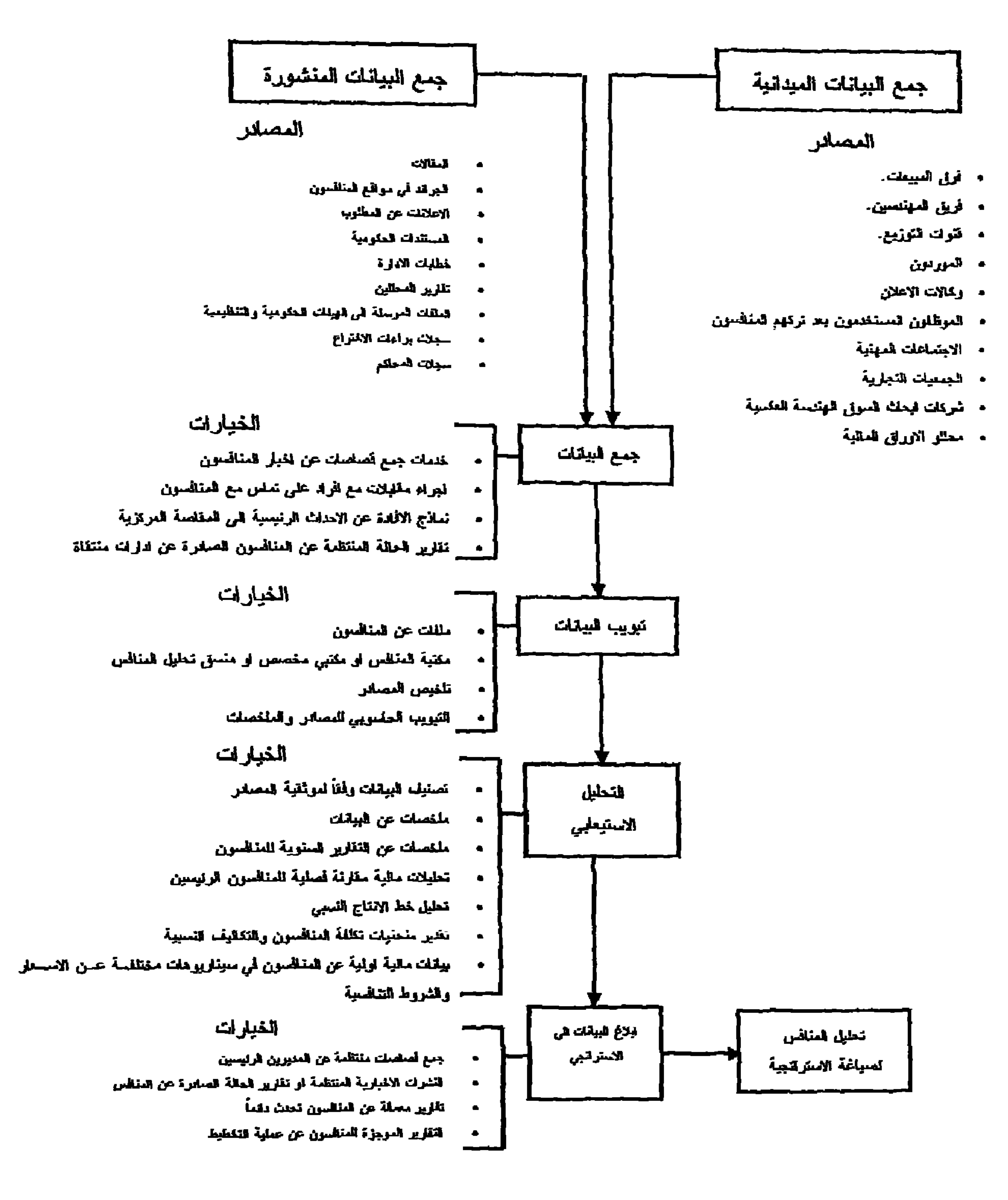
تم تحديد اربعة انواع من المنافسون وهم كالاتي:

1. منافسو العلامة التجارية:تتمثل بالمنظمات التي تقوم بتسويق منتجات بنفس الخصائص، ولنفس الزبائن وبنفس الاسعار.
2. **منافسو المنتج:** تشمل المنظمات التي تتنافس في نفس المنتج وبنفس الصف ولاكن بخصائص مختلفة واسعار مختلفة.
3. **المنافسون العامون:** تمثل المنظمات التي تقوم ببيع منتجات مختلفة بصورة كبيرة والتي تستخدم لحل المشاكل وتلبي الحاجات الاساسية للزبون.
4. **منافسون الموازنة الكلية:**بقية المنظمات التي تتنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبائن.

هـ: الذكاء التنافسي

يسمي (porter) المنافسة بين المتنافسين الحالين بالأحتيال والمناورة من اجل الموقع التنافسي في السوق. وقد يجد المنافس شكل المنافسة على السعر، الاعلان والترويج،

الابتكار،الخدمة خلال البيع وبعده. وعندما تكون المنظمات المتنافسة معتمدة على بعضها البعض بشكل متبادل، فان الثأر يكون قضية اساسية.وقبل اتخاذ القرار بشان الاجراءات التنافسية العدوانية ينبغي ان تحاول المنظمة التبؤ بكيفية استجابة منافسيهم، وعندما تكون المنظمات الاخرى هجومية، ينبغي ان تكون المنظمات دفاعية على الاقل لغرض حماية حصة السوق. يعرف نظام الذكاء التنافسي الانواع الحيوية لمعلومات المنافسة، وافضل مصادر لهذه المعلومات. يجمع هذا النظام المعلومات باستمرار من الميدان قوة المبيعات، القنوات، الموردين، وشركات ابحاث السوق،والجمعيات المهنية،ومواقع الويب، ومن البيانات المنشورة الطبوعات الحكومية،الاحاديث، والمقالات بعد ذلك يتاكد النظام من صحة المعلومات،وعوليتها،ويفسرها، وينظمها بطريقة مناسبة.واخيراً يرسل المعلومات الرئيسية الى متخذي القرارات المناسبين، ويجيب على استفسارات من المديرين عن المنافسون.ومع هذا النظام يحصل مديرو المنظمة على معلومات موقوته عن المنافسون في صورة مكالمات هاتفية، وبريد الكتروني،ولوحات نشر،وخطابات اخبارية،وتقارير. (Kotler et al, 1999). فالذكاء التنافسي هو مصدر مهم لتكوين راس المال التنافسي، اذا انها تستخدم في جمع وتحليل وتفسير المعلومات الخاصة بالمنافسون وان راس المال الفكري يسرع في تنشيط عمل الذكاء التنافسي باطار قانوني. وبالشكل الذي يسهم في كشف التحركات التنافسية المحتملة. ان الذكاء التنافسي هو برنامج يهدف لجمع المعلومات عن المنافسون.وقد عرفت جمعية محترفي الذكاء التنافسي (scip) وهي منظمة ذكاء على اساس المعايير الامريكية على انه البيانات على اساس التوقيت والواقع والتي قد تعتمد عليها الادارة في صنع القرار والتطور الاستراتيجي. والشكل (6) يوضح وظائف نظام الذكاء التنافسي.



الشكل (6)

وظائف نظام الذكاء التنافسي

Sours: Porter, Michael E. porter,(1980)."Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors " Ph. Arrangement with the origina publisher,p122

حـ: بعض العوامل التي ساعدت على اتساع حدة المنافسة:

ان حالة المنافسة تتحدد عادة من خلال مجموعة من العوامل والتي يمكن تلخيصها بالاتي:

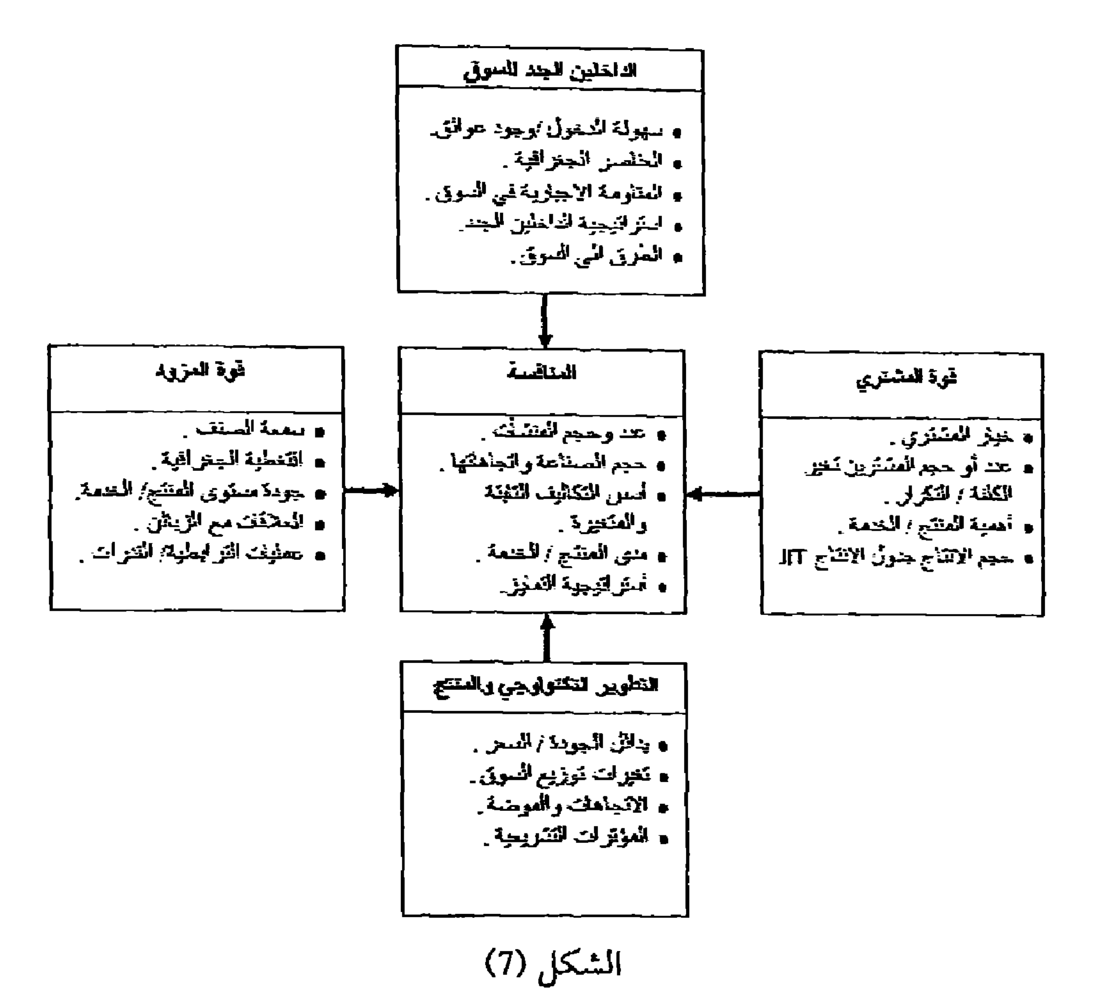
1. التغيرات الاقتصادية الواسعة والسريعة في مجالات تكنولوجيا التصنيع والاتصالات والمعلومات ادت بشكل متسارع الى حدوث كثافة عالية في تنويع وتعقيد المنتجات وقصر دورة حياتها في الاسواق.
2. اتساع مدى الاسواق نحو العالمية نجم عنه انفتاح اقتصادي كبير بين الدول وحصول الاندماجات والتحالفات بين المنظمات الصناعية الكبيرة للاستفادة من الخبرات والتخصص في الاعمال لتحقيق التكامل في الادارة والانتاج والتسويق والتوزيع والخدمات والمعلومات واستغلال الموارد المتاحة في بلدان تلك المنظمات فضلاً عن تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف وزيادة ايراداتها.
3. توافر الفرص الاستثمارية الضخمة دفعت نحو تزايد حدة المنافسة عليها بين المنظمات العالمية.
4. تزايد حجم ضغوطات قوى المنافسة وهيمنتها على الاسواق في ظل التحولات الاقتصادية لظاهرة العولمة.
5. حدوث تغيرات كبيرة ومستمرة في ثقافات وسلوكيات الزبائن ادت الى سرعة التغير في رغباتهم واحتياجاتهم من المنتجات.

و: انموذج القوى التنافسية الخمس

كان الاساس لكثير من الافكار بشان الميزة التنافسية هو كتاب (مايكل بورتر) وكان (بورتر) قد عرض في كتابة عنوانه (استراتجيات المنافسة) تقنيات لتحليل المنافسون. عرض انموذج عن التنافس وهو انموذج مازال يستخدم استخداماً واسعاً في البحوث الاكاديمية والبحوث المتعلقة بالمشاريع. وانموذج (بورتر) كما موضح بالشكل (7) يساعد المنظمة على تشخيص التهديدات لمركزها التنافسي وعلى وضع خطط يمكن ان تشمل على تكنلوجيا المعلومات وعلى التجارة الالكترونية لحماية وتعزيز هذا المركز. ويبن الانموذج خمس قوى المنافسة وهي الاتي:

1. المنافسة مابين منظمات قائمة في القطاع التجاري.
2. تهديد القطاع من قبل منظمات جديدة تدخل الى القطاع.
3. تهديد التجارة القائمة من قبل منتجات بديلة.

4. قوة المفاوضة لدى الزبائن.
5. قوة المفاوضة لدى المجهزين.



الشكل (7)

نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس

المصدر: النسور، إياد عبد الفتاح (2012) "استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى، عمان. ص:112.

واكد (بورتر) ان انموذج القوى الخمس لهيكل المنافسة لايقلل من الحاجة الى ابتكار طرائق جديدة للتنافس في الصناعة والاكن بوجود الطاقة الابداعية لدى المدراء نحو الجوانب المهمة من هيكل الصناعة والتي تزيد من احتمالات وفرص ارباح المنظمة في الامد الطويل، نستعرض في هذا الجزء ويشكل موجز القوى الخمس المكونة لهيكل المنافسة.

1. **تهديدات الداخلين الجدد:** تجلب المنظمات الجديدة الداخلة الى المنافسة طاقة انتاجية جديدة، وهي ترغب في كسب حصة سوقية والحصول على موارد كبيرة. مما يجبر المنظمات الموجودة على ان تكون اكثر كفاءة وفاعلية وان تتعلم طرائقاً جديدة للتنافس وتعتمد تهديدات المنتجات البديلة على مدى وجود حواجز للدخول. ويستلزم من المنظمة عند دراسة وضعها التنافسي ات تقيم احتمالية دخول منافسون جدد، فزيادة المنتجين يزيد من طاقة القطاع الصناعي الانتاجية والذي يودي الى تخفيض الاسعار،ولهذا من الضروري دراسة امكانية توفر عوائق وحواجز لدخول منظمات جديدة الى السوق.وقد ناقش (بورتر) بان هناك مصادر سبعه رئيسة لحواجز الدخول.

- **اقتصاديات المقياس:** ان تكاليف وحدة الانتاج ربما تنخفض عندما يزداد الحجم المطلق للمدة ومثل تخفيضات الكلفة تلك تحدث في العديد من الصناعات وتقدم العوائق وذلك لانها تعني بان كل داخل جديد يجب ان يدخل على اساس مقياس كبير من اجل ان يحصل على مستويات الكلفة الوطئة لتلك التي ظهرت مسبقاً، مثل هذا المقياس يكون محفوف بالمخاطر.
- **تمييز المنتج:** ان التعليم، معرفة الزبون، مستويات معينه من الخدمة والعديد من المظاهر قد تخلق الحواجز وذلك باجبار الداخلين الجدد على صرف مبالغ اضافية او ببساطة يتطلب الكثير ليصبحوا من المؤسسين في السوق. ان الحواجز الحقيقة للدخول يمكن ان تخلق في المصطلحات الاستراتجية وذلك عبر منظمات موسسة من زمن طويل في السوق.
- **متطلبات راس المال:** ان الدخول الى بعض الاسواق قد يتطلب استثمار رئيسي في التكنولوجيا،المباني،التجهيزات،مخارج الخدمة، ومجالات اخرى. وان القدرة على رفع مثل هذا التمويل والمخاطر المرافقة مع مثل هذه النفقات لراسي المال ستعوق بعض المنظمات.
- **كلف التبديل او التغير:** عندما يقتنع الزبون بمنتج او خدمة موجودة، فانة من الطبيعي من الصعب تحويل ذالك الزبون الى داخل جديد. ان كلفة القيام بالتحويل ستكون من الطبيعي على الداخل الجديد وستمثل عائق للدخول.
- **الدخول الى قنوات التوزيع:** انه ليس كافي انتاج منتج ذو جودة، وانما يجب ان يوزع ليصل للزبون خلال القنوات التي ربما يسيطر عليها بوساطة المنظمات الموجودة مسبقاً في السوق.لسنوات عديدة.

- **عيوب الكلف المستقلة عن المقياس:** تعرف المنظمة المؤسسية السوق بشكل جيد، ولها الثقة بالزبائن الرئيسيا، وقد استمرت بشدة في الاساس من اجل خدمة السوق، ولها خبرة متخصصة، عندها تصبح مهمة مرعبة للداخلين الجدد للحصول على موطئا قدم في السوق.
- **سياساءات الحكومة:** لسنوات عدة شرعت الحكومات سن القوانين من اجل حماية المنظمات والصن وان الاحتكارات في الانصات عن بعد،سلطات الصحه، المنافع العامة كالغاز والكهرباء هي امثلة حيث الدخول كان صعباً ان لم يكن مستحيلاً.

2. **القوة التفاوضية للمجهزين:** يمكن للمجهزين ممارسة قوة تفاوضية بمستوى عال على المنظمات التي تتنافس ضمن الصناعة من خلال وسائل اساسية هي:زيادة الاسعار، وتخفيض مستوى الجودة للسلع او الخدمات المقدمة.وقد يصبح المجهزون اصحاب نفوذ عال اذا تحقق بعض من العوامل الاتية.

- عدد قليل من المجهزين الكبار يجهزون منظمات متعددة.على سبيل المثال، كما هو سائد في صناعة النفط.
- السلعة او الخدمة فريدة في خصائصها وتتحمل المنظمات العاملة في الصناعة كلف تحويل عالية في حالة التحول الى مجهز اخر.
- امكانية المجهزين على التكامل نحو الامام والتنافس مباشرة مع الزبائن الموجودين حالياً في الصناعة. سبيل المثال،مصنعي المعالجات الصغيرة مثل شركة (Intel) يمكنها تصنيع الحاسوب الشخصي، وتزداد احتمالية هذا التهديد عندما يمتلك المجهزون موارد كبيرة ويمكنهم تقديم منتجات متمايزة بدرجة عالية.
- تمثل مشتريات الصناعة نسبة صغيرة من سلع وخدمات المجهزين.على سبيل المثال المبيعات من اطارات الات جز من العشب اقل اهمية لصناعة الاطارات من المبيعات الخاصة باطارات السيارات.
- علاقة المجهزين قوية.

3. **القوة التفاوضية للزبائن:** تتاثر القدرة التنافسية بالزبائن من خلال قدرتهم على اقناع المنظمات على تخفيض الاسعار، والتفاوض على مستوى عال من الجودة للمنتجات التي يرغبون بشرائها بالاضافة الى تكالب المنافسون بعضهم على البعض الاخر في تلبية هذه المنتجات. ويمتلك الزبائن قوة تفاوضية عالية عندما تتحقق بعض العوامل الاتية.

- يقتني الزبائن جزأ كبيراً من منتجات المنظمة.

- امكانية قيام الزبائن بتصنيع المنتجات بانفسهم.
- تحول الزبائن الى منتج منظمة اخرى اقل كلفة.
- تحسس الزبائن تجاه الاسعار والتمايز في تقديم الخدمات.
- المنتج الذي يشتري الزبون لايشكل اهمية كبيرة في الجودة النهائية للمنتج او سعره، مما يجعله اكثر قدرة على التحول الى البدائل الاخرى بدون التاثير في المنتج النهائي بصورة عكسية.

4. **تهديدات المنتجات البديلة**: المنتجات البديلة هي السلع / الخدمات المتمايزة من خارج الصناعة والتي تقدم الوظائف نفسها التي تحققها المنتجات الخاصة بالصناعة. وطبقاً لـ (بورتر) فان المنتجات البديلة تحدد العوائد المحتملة من الصناعة وتضع سقفاً لاسعار المنتجات المقدمة من قبل المنظمات العاملة في الصناعة. ويعتمد تاثير تهديدات المنتجات البديلة في كلف التحويل التي يتحملها الزبون، بالاضافة الى السعر والجودة، والاداء مقارنة بالمنتجات الموجودة في الصناعة. كما ان التمايز عبر الابعاد التي يقيمها الزبائن (السعر، الجودة، خدمات مابعد البيع، الموقع) يخفض من جاذبية المنتجات البديلة.
5. **كثافة المنافسة بين المنظمات الموجودة**: ان القوة الاخرى من بين القوى الخمسة التي جاء بها (بورتر) هي توسع المنافسة بين المنظمات الموجودة في الصناعة. فاذا كانت هذه المنافسة ضعيفة ستكون هناك فرصة للمنظمات لزيادة اسعارها وكسب المزيد من الارباح، اما اذا كانت المنافسة قوية سيكون بينها منافسة شديدة او سيحدث حرب الاسعار. ووفقاً (لبورتر) ترتبط الكثافة التنافسية بالعديد من العوامل الاتية:

- **عدد المنافسون**: عندما تكون اعداد المتنافسين محدود وقليل يكون من السهل عليهم مراقبة احدهم الاخر.
- **معدل النمو في الصناعة**: يوثر معدل النمو في الصناعة على الطبيعة التنافسية بين المنظمات.كما ويمكن للمنظمات ان تحقق النمو المتوقع من خلال نمو السوق.
- **الكلف الثابتة**: تتطلب بعض الاسواق راسمالية استثمارية عالية،بسبب حرب في الاسعار ينتج عنها هوامش ربح منخفضة.
- **الطاقة**: ان تقديم طاقة اضافية الى الصناعة من قبل منافس في الصناعه وبكميات كبيرة يزيد من حدة المنافسه بين المتنافسين، ومماينتج عنه انخفاض في الاسعار.
- **حواجز الخروج**: قد توجد حواجز خروج قوية في الصناعة تمنع المنظمات من الخروج من الصناعة وبالتالي وجود طاقة فائضة، تزيد من حدة المنافسة.

- تنوع المنافسون: ان التميز في تقديم المنتجات والخدمات تجعل من السهل تحول الزبائن بين المنافسون.

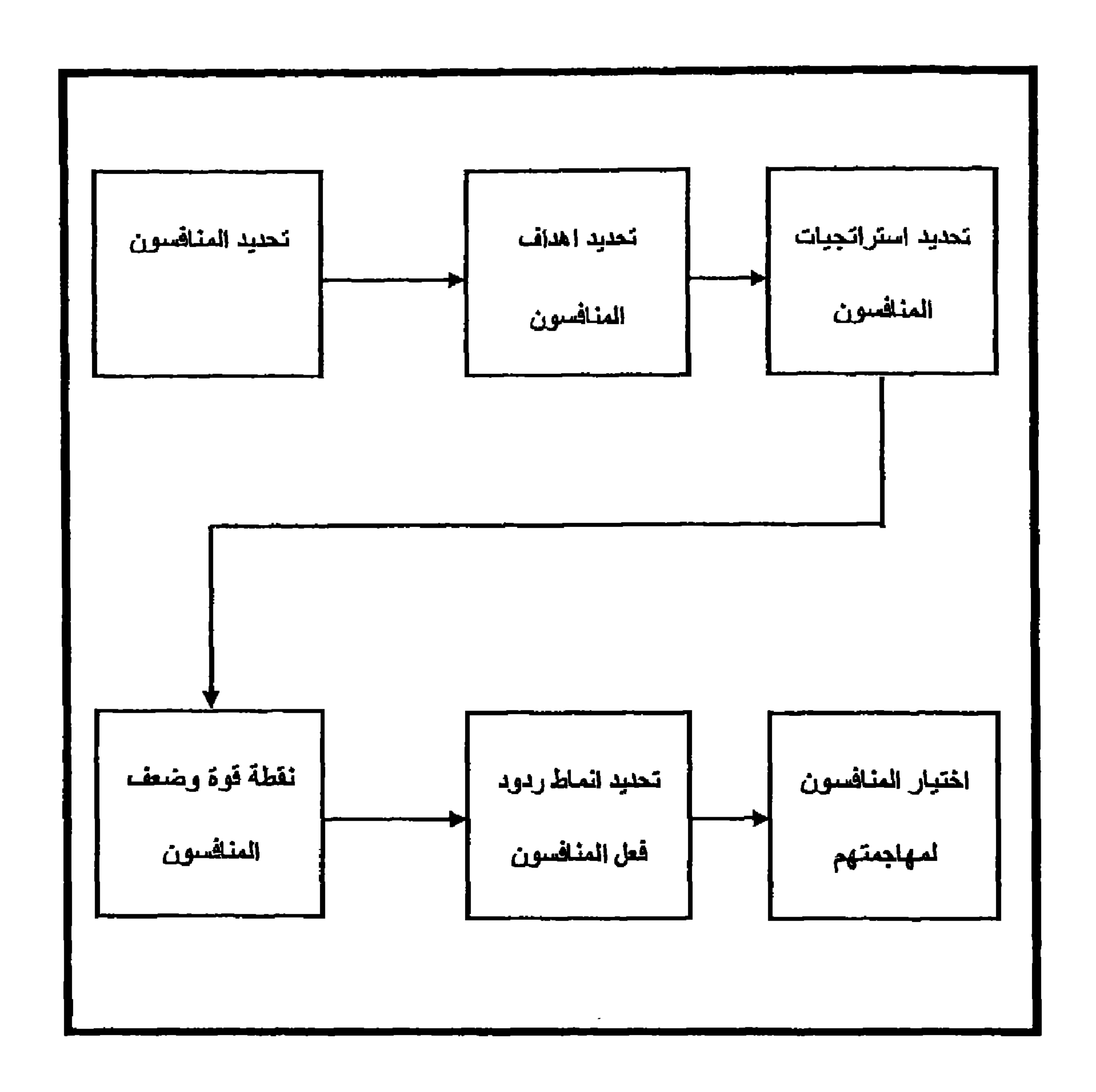
ر: تحليل المنافسون:

ان المنظمات تستخدم تحليلات المنافسون لمحاولة تحديد وتطوير فهم اعمق لمجالات العمل لها وتحديد واستهداف منافسيها الحاليين والمحتملين وايجاد نقاط ضعفهم وقوتهم والتوقع بتحركاتهم التكتيكية والستراتجية ولكي يكون تحليل المنافسون نافعاً فان انظمة تحليل المنافس يجب ان تقدم معلومه صادقة وموثوقة بشان اهداف وخطط منافسي المنظمة اضافة الى قدرتها على تحقيقها. ان على المخطط التسويقي ان يعرف وبطريقة مفصلة طبيعة وقواعد المنافسة وما الذي يعني هذا بالنسبة للمنظمة، في غياب هذا فان اي خطة او استراتجية سوف تبنى على اسس ضعيفة جداً. انه يجب على المنظمة ان تبحث لمعرفة مالذي يسعى المنافسون تحقيقه في السوق وما هو الدافع الذي يحركهم، اي سيكون من المفيد معرفة ماهي الاهداف المالية للمنافسون على المدى القصير والبعيد، بما في ذالك الربحية (الحد الاقصى مقابل الرضا التام) والحصة السوقية والمبيعات والتدفق المالي. ويبدء تحليل المنافسون بتشخيص توقعات المتنافسون المستقبلية والانية:

ويوجد نوعين من الطرق لتشخيص المتنافسون:

1. تفحص منظور الزبون الذي يقرر، اختياراته من بين المنافسون وهذه الطريقة تجمع المنافسون على وفق درجة التنافس لاختيار الزبون.
2. تحاول وضع المتنافسون في مجاميع استراتجية على اساس استراتجيتهم التنافسية.بعد تشخيص المتنافسون التركيز ينتقل الى محاولة فهم ستراتجيتهم،بسبب فائدة تحليل نقاط القوة والضعف والقوى لكل متنافس او مجموعة متنافسون.

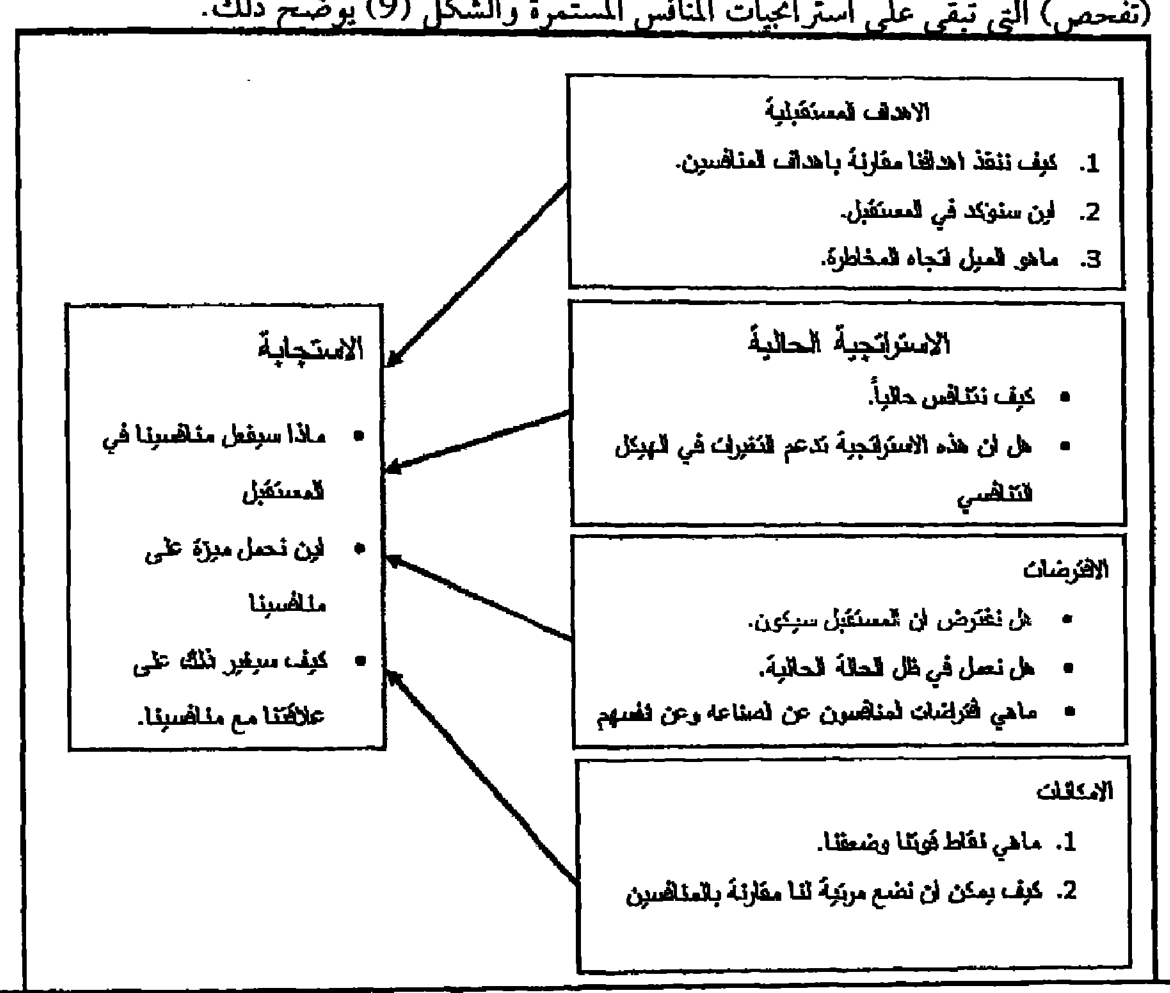
وهنالك خطوات ست يجب على منظمات الاعمال اتباعها من اجل تحليل المنافسون، وكما موضحه في الشكل (8).



الشكل (8)
تحليل المنافسون

Source: Simkin, Lyndon Simkin,(1997)."Understanding competitors strategies: The practitioner-academic gap" marketing intelligence & planning.p 126.

اي يبدأ تحليل المنافسون عادة بتحديد المنافسون، ثم يتقدم ليتفحص نقط ضعف وقوة المنافسون واستراتجياتهم وبراجهم التسويقية، المستوى الاعلى للتحليل يتضمن تقدير انماط ردود افعال المتنافسون عن الطريق البحث في منظماتهم والبحث عن الثقافة والتغيرات. وان المنظمات المتعهد بمراجعة المنافسون يجب ان تحدث استراتجياتهم في ضوء الاستنتاجات من تحليل المنافسون. ويتطلب تحليل المنافسون مصادر سريعة ودقيقة من المعلومات، لذلك فان طرائق الجمع المستخدمة شي مهم لكفاءة التحليل. والتحليل هو ليس حدث واحد فقط فالظرف التنافسي. كما ويوفر تحليل المنافسون معلومات للمنظمة عن اهدافها المستقبلية والاستراتجيات الحالية والافتراضات، وامكاناتها مع من تتنافس بشكل مباشر، وينبغي عليها أن تقوم باختبار (تفحص) التي تبقى على استراتجيات المنافس المستمرة والشكل (9) يوضح ذلك.



الشكل (9)

مكونات تحليل المنافسون

Source: Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007), "Management of strategy: Concepts and Cases", 1 ed, south_ western, New York, p:62

وعليه يتضمن تحليل المنافسون مجموعة من العناصر الاساسية حددها وهي كالاتي:

1. **اهداف المنافسون**: يمكن تحديد اهاف المنافسون من خلال تحليل ثلاثة عوامل مهمة هي:

- هل ان اداء المنافسون الحالي يفي باهدافهم؟ اذا كانت الاجابة لا، فانهم قد يبادرون لتغير ستراتجياتهم.
- ماهو احتمال ان يزج المنافس باستثمارات اضافية لسوق العمل،الاهداف المالية يمكن ان توشر ذلك، والاستثمار يحتمل ان يكون من المنظمات التي لديها اهداف بعيدة المدى مثل (الحصة السوقية، ونمو المبيعات) اكثر من المنظمات التي تكون تحت الضغط هدف الربحية قصير المدى.كما نا ذلك قد يكشف عن المفاجات التي تحدث ويكون المنافس مستعد لها، فاذا كانت الربحية قصيرة المدى هي الهدف الرئيس فان المنافسة ستسمح بفقدان الحصة السوقية في المدى القصير من اجل تحقيق اهداف الربحية.
- التوجهات المستقبلية المحتملة في ستراتجية المنافس، فالمنظمة قد تكون لديها اهداف غير مالية، مثل تحقيق القيادة في مجال التكنولوجيا.

2. **الاستراتجيات الحالية والسابقة للمنافسون**: هناك ثلاثة مجالات ينبغي استكشافها من اجل النشاطات الحالية للمنافس وهي:

- تشخيص الاسواق الحالية،قطاعات السوق التي يعمل بها المنافس حالياً توشر مجال اعماله.
- تشخيص الطريقة التي اختارها المنافس للمنافسة في السوق،فهل هي من خلال جودة الخدمات، العلامة التجارية،ام السعر؟ وهذا قد يوشر فيما اذا كان يتبع ستراتجية قيادة الكلفة ام التمايز.
- ان المقارنه بين الاستراتجية الحالية والاستراتجيات السابقة يمكن ان توضح (الاتجاه الذي يسير به المنافس فيما يخص تطوير منتج السوق)،(وتسليط الضوء على الاستراتجيات التي قامت المنظمة بتجربتها في السابق وادت الى فشلها).

3. **موارد وقابليات المنافسون**: ان تحليل موجودات وامكانات المنافس تسمح باتخاذ الحكم عن ماتمتلكة من تلك الامكانات لتحديد نوع السوق وديناميكية الصناعة والتوجهات في

البيئة الخارجية من اجل تحديد وتقيم امكانات المنافس التى تتحدى المنظمة فان هناك مجموعة من من المجالات التي ينبغي ان تدرس وهي:

- **القابليات الادارية**: ان خلفية القادة ومداخلهم الادارية في المنظمات المنافسة يمكن ان تعطي صورة واضحة عن استراتجيتهم في المستقبل، وكذلك مستوى المركزية او اللامركزية في القرارات الادارية توثر كذلك في اتخاذ القرار المتعلق بسياسات التعبئة والتغليف، وكذلك التعويضات والمكافات كل ذلك يعطي الموشرات حول ثقافة ونمط فريق الادارة.
- **القابليات التسويقية**: ان تحليل نشاط المنافسون فيما يخص المزيج التسويقي،يكشف عن المجالات التي تكون فيها مهارات المنافس عالية، وهناك عدد من الاسئلة التي تطرح: ما مدى جودة خط منتج لدى المنافس؟ هل لدية علامة تجارية مميزة؟ هل لدية فاعلية اعلانية؟ ما مدى جودة قنواته التوزيعية؟ مامدى قوة علاقته بزبائنة؟.
- **القابليات الابداعية**: تقييم قابلية المنافس على الابداع تتيح للمنظمة الحكم على احتمالية ان يدخل ويقدم سلع وخدمات جديدة او حتى تكنولوجيا جديدة، وتقيم الملاك الفني لدى المنافس ومدى جودته وكذلك المرافق التكنولوجية لدية ومستوى الاستثمار في البحث والتطوير كل ذلك يساعد بتحديد مجالات عمله المحتملة.
- **القابلية الانتاجية**: ان تحديد البنية الانتاجية للمنافس يمكن ان تسلط الضوء على المجالات التي تضعه في محل اكتساب الميزة، وبالعكس المجالات التي تمثل مشكلات بالنسبة له، مثل هذه الموشرات قد تكون الاتساع او الانتشار الجغرافي لمصانعه، مستوى التكامل العمودي،اومستوى استغلال الطاقة،فانه الاستغلال المنخفض للطاقة يمكن ان يزيد من الكلف الثابته للوحدة الواحدة بالنسبة للمصنع، وبالمقابل فانها تعطي تصوراً عن الطاقة الانتاجية للمنافس من اجل استغلالها في تقديم منتوج جديد، ومرونة الملاك الفني الانتاجي تمثل قضية مهمة ينبغي تحديدها.
- **القابلية المالية**: القدرة على تمويل التطوير يُعدُ امراً مهماً، والمنافسون الذين لديهم تدفقات نقدية قوية، او يكونون جزاء من مجموعة رئيسة يمتلكون قابلية على تمويل الاستثمارات غير المكنة لغيرهم من المنافسون.

4. **الاستراتجيات المستقبلية وردود افعال المنافسون**: اشار (Kotler) الى ان احد اهداف تحليل المنافسون هو جمع معلومات عن قدرتهم في السباق التنافسي التي تحدد ستراتجيتهم المستقبلية،

كذلك من المهم تقييم رد الفعل المحتمل للمنافس ازاء اي حراك ستراتيجي من قبل المنظمة، ان ردود الافعال للمنظمة يمكن ان تصنف في اربعة انواع من الاستجابة هي:

- **الثار (الانتقام)**: من الموكد ان المنافس ستكون له ردة فعل تتخذ الاسلوب الهجومي العدائي اتجاه التحديات، فقادة السوق بشكل خاص سيردون مقابل التهديدات التي تستهدف مراكزهم والمنظمات التي لديها ثقافة عدائية تصنف ضمن هذا النوع.
- **الفشل في رد الفعل**: المنافسون قد يكونوا مسكنين في المكان الخطا فيما يخص الامن في الصناعة، وبمرور الوقت فانهم يقومون بتغيرات قليلة، في مثل هذا الموقف فان المنظمات يكون رد فعلها بطي جدا مقابل الحركة التنافسية، مثل صناعة الدراجات النارية البريطانية فشلت في رد فعل ازاء دخول المصنعين اليابانين للسوق.
- **ردود فعل محددة**: بعض المنافسون تكون لديهم ردة فعل، لكن فقط للحراك التنافسي في مجال محدد، اذ انهم يستجيبون فقط لتقليل الاسعار او لترويج المبيعات وكما يعتقدون فان لديهم تاثير في اعمالهم لكنهم قد يفشلون في الاستجابة لزيادة المنافس لنفقات الاعلان، وبهذا فانهم يستجيبون فقط للتغيرات المرئية الواضحة ويفشلون في رد الفعل ازاء التحركات الاخرى غير المرئية مثل تجهيز المواد لتعزيز المبيعات.
- **ردود الافعال المتناقصة**: المنظمات الاخرى تكون ردود افعالها غير متوقعه، فقد تكون عدائية في مناسبة وفي وقات اخرى تكون متجاهلة للتحديات التنافسية.

6. **مشكلات تحديد المنافسون**: تحليل اعضاء المجموعة الستراتجية يوفر معلومات مهمة تعتمد كاساس في اتخاذ القرارات الستراتجية ومع ذلك فهنالك مخاطر في عملية تحديد المنافسون وعدد من الاخطاء ينبغي تجنبها اهمها:

- التاكيد الكبير على المنافسون الحاليين والمعروفين في حين يتم اعطاء اهتمام غير ملائم للداخلين المحتملين.
- التاكيد العالي على المنافسون الكبار في حين يتم تجاهل المنافسون الصغار.
- اهمال المنافسون الدوليين المحتملين.
- الافتراض بان المنافسون سوف يستمرون بالطريقة نفسها التي يتبعونها في السابق.
- سوء قراءة الاشارات التي قد توشر تحولاً من تركيز المنافسون اوتغير ستراتجياتهم وتكتيكاتهم الحالية.

- التاكيد العالي على (المورد المالية، مكان السوق، والستراتجيات) في حين يتم تجاهل موجوداتهم غير الملموسة مثل فريق الادارة العلياء.
- الافتراض بان كل المنظمات متعرضة للمقيدات نفسها او الافتراض بانها ممنوح للفرص نفسها.
- الاعتقاد بان العرض الشرائي هو فوق قدرة المنافسون على ادراكة بدلا من تحقق احتياجات وتوقعات الزبون.

ثالثاً: 3: ابحاث السوق:

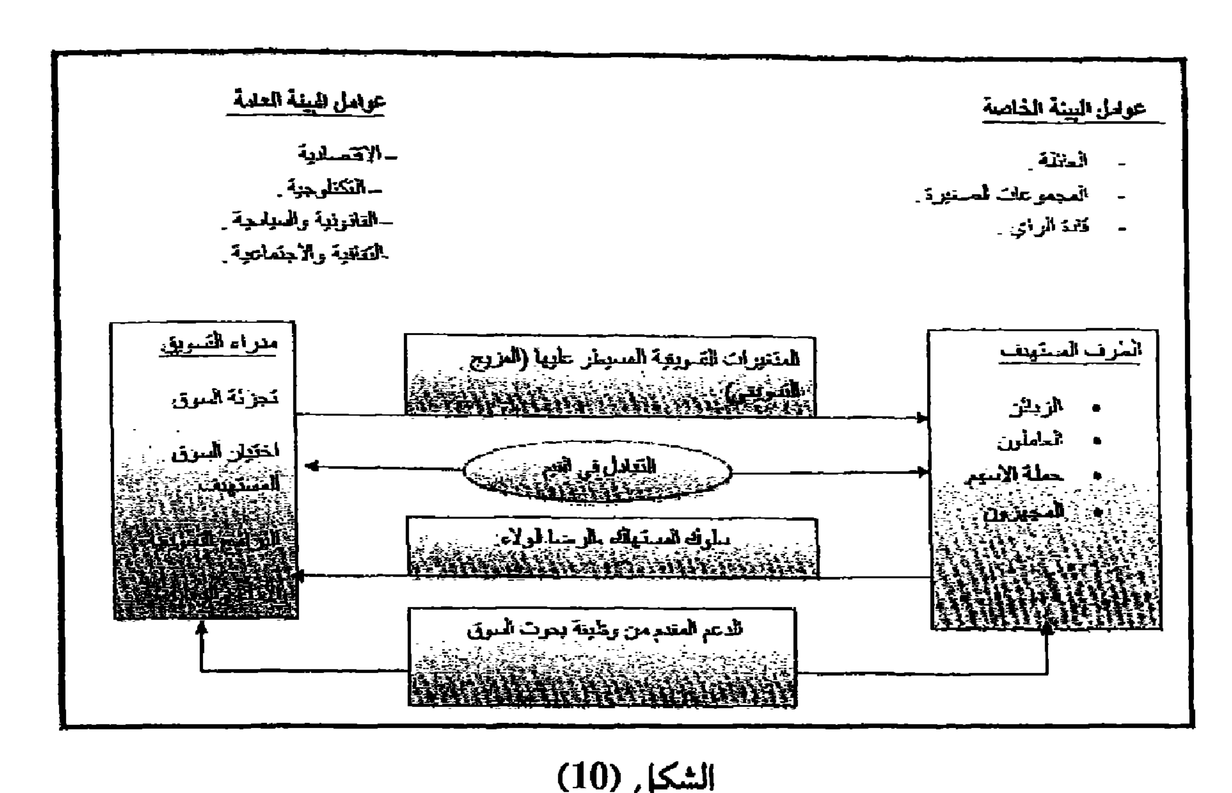
أ. مفهوم ابحاث السوق:

ان ابحاث السوق هي التصميم النظمي لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بحالة خاصة تواجهها المنظمة. ان ابحاث السوق اداة تستطيع المنظمة من خلالها التعرف على معدلات الاستهلاك، حالات العرض والطلب، التنافس في الاسواق و بالاضافة الى تحديد نسب الارباح واحتمالات التطور والتغير فيها. ان ابحاث السوق هي عملية تحصيل البيانات وتحليلها لاغراض تحديد وحل المشاكل والفرص التسويقية، وهي نشاط مخطط ومنتظم على اسس علمية تكفل التعامل الكف مع تلك المشاكل والفرص، مع ملاحظة ان هذا النشاط ينجز تلبية لاحتياجات محددة تتمثل بوجود مشكلة فرصه خاصة يستلزم حلها او استغلالها توفير معلومات خاصة ومتميزة، اي انه نشاط توجه مشروعي. ان ابحاث السوق هي محاولة التوصل الى معلومات بشان حالة السوق فيما يتعلق بمنتج معين. ان ابحاث السوق هي استخدام للطرائق العلمية لجمع المعلومات المتعلقة بتسويق المنتجات والخدمات. ونشاطا مبدئي يتطلب الذكاء في تجميع المعلومات وتفسيرها،لانه قبل البدء في تنفيذ اي مشروع تجاري جديد، فان قيامك ببحث السوق سوف يساعدك على معرفة ما اذا كانت فكرة المشروع مجدية اقتصادياً ام لا، ان ابحاث السوق هي عملية تحقيق منظم في الاسواق الى حضور طلب بالنسبة للزبائن والمنتجات.ان ابحاث السوق شرط اساسي للمنظمة لتحليل اسواقها ويجب ان تكون شاملة ودقيقه ومحدثة الى اخر مدة. بان ابحاث السوق هي كل الانشطة التي تمكن المنظمة من الحصول على المعلومات الضرورية لها،لاتخاذ القرارات بشان بيئتها ومزيج التسويق الخاص بها وزبائنها الحاليين والمرتقبين، وتحديداً تعد بحوث السوق تطويراً للمعلومات الخاصة بالقرارات المستخدمة في كل مراحل عملية التسويق وتفسيرها وتوصياتها. في هذا الصدد ان ابحاث السوق هي عملية منظمة لجمع وتحليل وتقويم المعلومات لتعزيز صنع القرار من خلال عملية التسويق. وهذه المفاهيم تتضمن في جوهرها الاتي:

- هي طريقة نظمية للتخطيط واعتماد خطوات متسقة في عملية ابحاث السوق وكل خطوة منها تستوجب ان تتم عبر اجراءات دقيقة ومعمقة وموثوقة ليتم الانتقال للخطوة الاحقة.
- من السمات الاساسية لكي يتم تنفيذ ابحاث السوق هي ان تتصف بالموضوعية وعدم الانحياز.
- جمع وتحليل وتقييم المعلومات والتي تمثل مجتمعة الخطوات الاساسية التي تتم تجاه عملية الحصول على المعلومات لاستخدامها بما يعزز القرار التسويقي في المنظمة.
- الهدف من البحث التسويقي هو لمعالجة مشكلة تسويقية او البحث في فرصة تسويقية حالية او مستقبلية.
- تقديم المعلومات وبشكل موثق ومعتمد الى الجهات المعنية في الموضوع المبحوث في ادارة المنظمة.

ويواجه المسوقون موارد وميزانيات محددة التي تغطي كل النشاطات وقبل تكفل مشروع ابحاث السوق يجب اعتبار الاتي:

1. **الصلة**: يجب ان تكون ابحاث السوق قادرة على تناول المشكلة التي تحت اليد.
2. **التوقيت**: لاتوجد نقطه باجراء ابحاث السوق ان كانت المعلومات سوف لن تستعمل، وغالباً ما تجرى ابحاث السوق تحت ضغط الوقت الناشيء من الحاجة لاتخاذ قرار التسويقي.
3. **وفرة المصادر (الموارد)**: اعتماداً على نوع المعلومة المطلوبة فان عملية ابحاث السوق يمكن ان تستهلك الوقت والمال الازمين.
4. **الحاجة الى معلومات جديده**: يجب ان لاتجري ابحاث السوق ان كانت المعلومة متوافرة او في حالة كون القرار لايستوجب اولا يستفيد من نوع المعلومة التي يمكن ان تقدمها ابحاث السوق.
5. **تحليل الكلفة و المنفعة**: كما ان العديد من قرارات المنظمة فان كلف ابحاث السوق يجب ان تقيم ضد المنافع المستحصلة. ان قرار الاستثمار في ابحاث السوق يمكن ان يصاغ فقط في حالة كون المخرجات المتحصلة ذات قيمة اكبر. والشكل (10) يوضح دور ابحاث السوق في دعم النظام التسويقي.



الشكل (10)

دور ابحاث السوق في دعم النظام التسويقي

المصدر: البكري، ثامر البكري (2010)،أدارة التسويق دار اثـراء للنـشر والتوزيع،الطبعـة الرابعة، صفحه،100.

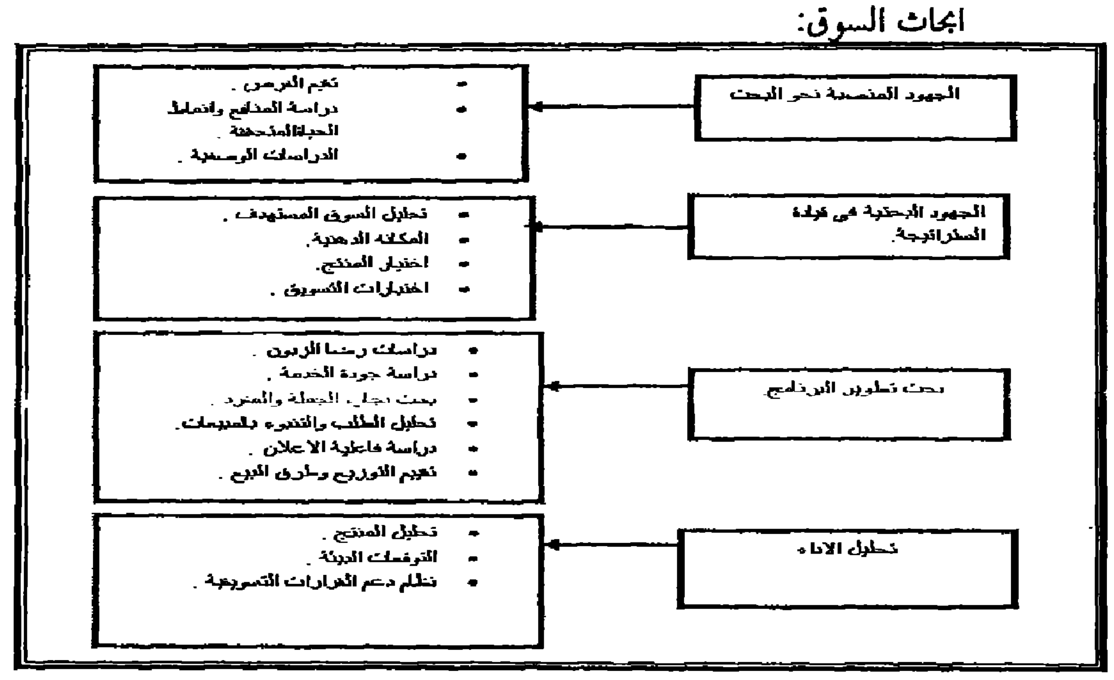
ب. **مهام ابحاث السوق:** ان المدى الذي تستخدم معه المنظمة البحث السوقي متنوع وواسع. وفي ادناه سنذكر المجالات الرئيسية التي يتم فيها اجراء البحث السوقي.

1. **امكانيـات الـسوق:** اذ يتوجـب علـى البحـث توضـيح المبيعـات الكليـة الاعلـى واحتماليات الربح لفرص سـوق منـتج.لان هـذا التوضـيح سيـساعد علـى توجيـة الموارد المتوافرة لانتاج منتج جديد وقرارات سحب منتج موجود.
2. **تحليل الحصة السوقية:**حيث سينسب الى البحث السوقي مهمـة تحديـد نـسبة اربـاح مبيعات المنظمة الى ارباح المبيعات الكلي لكل المنظمات الموجوده في الصناعة.
3. **خصائص الـسوق:** ان البحـث الـسوقي سيـساعد علـى توضـيح الفـرص ووضـع الاهداف في مجال السوق ايضاً.
4. **تحليل المبيعات:** ان البحث السوقي هو اداة مفيدة في السيطرة على البرامج التسويقية التي يتم فيها مقارنة سجلات المبيعات الفعلية مع المبيعـات الهـدف مـن اجـل تحديـد نقاط القوة والضعف،وسيكون التحليل مفيد لمدير التسويق من خلال تحديد الجهـود

المستقبلية المتعلقة بالقـدرة الربحيـة للمنتجـات وتغـيرات منـاطق المبيعـات وقـرارات سحب المنتج والمجالات التسويقية المهمة الاخرى

5. **التنبوء**: ان التنبوء قصير المدى وكـذلك التنبـوء بعيـد المـدى يعـدان مـن المـدخلات الحيوية لعملية التخطيط التسويقي. اذ ان الكمية التي تتوقع المنظمة ان تبيعها في اثنـاء مده زمنية معينه وفي ظل ظروف معينـة وقطاعـات معينـة تـوثر علـى كـل العوامـل القابلة للسيطرة عليها وغير القابلة للسيطرة عليها كليهما. اذ تشكل التنبـوات اسـس كل الانشطة التخطيطية الموجودة في المنظمة.

6. **التطبيقات الاخرى**: اضافة الى المجالات التي تمـت مناقـشتها، فـان الموضـوعات الـتي تطبق فيها المنظمات جهودها البحثية السوقية قد تمت دراسـتها ووضـعها في التقـارير بشكل منتظم بواسطة الجمعية التسويقية الاميركية لاكثر من 30 عامـاً. وعلـى وفـق تلك التقارير، فان البيانات الاضافية التي شملت بالبحث قد تضمنت دراسـات عـن اسعار المبيعات ومناطقها، ووضع الاسعار، وتدقيق اختبارات التسويق، والاتجاهـات التجارية، وقبولية المنتج الجديد، والفروقات التنافسية. والـشكل (11) يوضـح مهـام ابحاث السوق:



الشكل (11)

مهام ابحاث السوق

2nd ed.McGrw-Hill,2003,p7-15.'Marketing Research'Sorce: Hair,Joseph,F.et al

كمـا وتـرتبط وظـائف البحـث الـسوقي بـشكل متين بمراحـل صـياغة وتنفيـذ القـرار التـسويقي.ان مراحـل اتخـاذ وتنفيـذ اي قـرار تحديـد المـشكلة،التخطيط،التنفيذ،الرقابة وتقيـيم

الاداء.اي ان وظائف البحث السوقي تنعكس من خلال الدور الذي تلعبة هذه البحوث بتجهيز المعلومات الكافية للقيام بكل من المراحل السابقة.

1. في مرحلة تحديد المشكلة (الهدف) يكون البحث السوقي هو المصدر الاساسي للتعريف بالمشكلة التسويقية المطروحة.
2. اما في مرحلة التخطيط فان المعلومات الناتجة عن البحث السوقي هي المحدد للخيارات المختلفة لطرق حل المشكلة من خلال ماتقدم هذه البحوث من بيانات دقيقة وكافية عن الاسواق.
3. ان اختيار الحل الامثل للمشكلة يتم قياسة بناء على ظروف السوق القائمة وهذه بالتالي هي نتيجة من نتائج بحث السوق والتي تدفع بالتالي للقيام بتنفيذ هذا الحل.
4. وفي مرحلة الرقابة فان عملية تقييم الاداء هي عبارة عن مقارنة ماهو مخطط مع ماتم تنفيذه وهذا مالايمكن اتمامة دون القيام بالبحث السوقي لمعرفة تلك النتائج الحاصلة.

ت. **اهمية ابحاث السوق:** تمتلك ابحاث السوق الكثير من الخصائص التي توثر في طبيعة عمل المنظمة فما تمنحه للمنظمة اعمق من مجرد بيانات واردة، اذ تمتلك قوة التاثير في مفاصل ومستويات المنظمة جميعها،مما يجعل ابحاث السوق حتمية التبني اذا ماارادت المنظمة البقاء والاستمرار والتقدم. اذ تبرز اهمية ابحاث السوق من خلال الاتي:

1. تتيح ابحاث السوق المعلومات التي يمكن الاستفاده منها في اتخاذ القرارات التسويقية.
2. تقليل حجم المخاطر التي تشمل عليها اتخاذ القرارات التسويقية.
3. ازدياد فرص اتخاذ القرار الصائب بعد الارتباط بين الكلفة ومستوى الدقة والذي يعد امراً مهماً.
4. في ضوء نتائج ابحاث السوق يمكن انتاج المنتجات التي تتفق واحتياجات الزبائن في السوق، وكذلك تسعير تلك المنتجات بما يتفق مع الطلب عليها وتقديمها للاسواق الاكثر رواجا من غيرها.
5. تسهم ابحاث السوق في تنشيط مجهودات البيع،عن طريق تحديد افضل المواصفات في المنتجات واحسن الطرائق لتوصيلها الى الزبون المرتقب، وتحديد الوقت المناسب للاعلان عنها وتحديد المناطق البيعية تحديداً سليما يتفق وظروف السوق.
6. ان ابحاث السوق لاتسهم فقط في زيادة المبيعات بل في تخفيض تكلفة التسويق، عن طريق رفع كفاءة الجهود التسويقية والكشف عن نواحي الاسراف التي يمكن القضاء عليها.

7. استخدام المدراء ابحاث السوق في دراسة وتحليل المشاكل التسويقية، يساعدهم في اعادة التفكير في مواقف المنظمة في السوق.
8. تسهم ابحاث السوق في رفع الروح المعنوية للعاملين في مجال التسويق عن طريق توعيتهم بالموقف التسويقي للمنظمة واتجاهها نحو تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة عالية، مما يدعوهم الى بذل المزيد من الجهد لترويج السلع وبيعها على اساس ان لديهم الثقة بمنتجات المشروع من اذ تصميمها وتسعيرها والاعلان عنها على وفق ظروف السوق.

ث. **اهداف ابحاث السوق:**

مهما كانت طبيعة المنظمة او الوحدة الانتاجية ونشاطها فان اهداف اي مشروع تكون متقاربة مع المشاريع الاخرى في العديد من النقاط والظواهر المراد دراستها فالهدف من ابحاث السوق هو:

1. تحديد السوق المتوقعه (المحتملة) لمنتجات معينه وتدوين الملاحظات عن البيع والشراء وسلوك الزبون وغير ذلك من الظواهر.
2. تقويم المنافسة السائدة في السوق ونوعيتها وقوتها.
3. تقدير القوة البيعية في مختلف المناطق البيعية.
4. تحديد طرائق التوزيع والنهج الواجب اتباعه ومما يتناسب وطبيعة المنتجات.
5. بيان ومعرفة حصة المنظمة في السوق، ومعرفة حجم المبيعات المستقبلية.
6. معرفة درجة القبول عند الزبون للمنتجات المطروحه.
7. دراسة المتطلبات الخاصة بشكل المنتجات وهيئتها، والاستفادة من ذلك في جعل التغليف للمنتجات ملائماً ما امكن.
8. معرفة السبب في قبول المنتجات عند الزبائن.
9. تحديد الفرص التسويقية والمشكلات التي تعترض ذلك.
10. سهولة تقييم الحلول البديلة للمنتجات المختلفة.
11. تسهيل مهمة اختيار اتخاذ القرار.

كما ان من المهم تحديد اهداف ابحاث السوق كنقطة بدء بابحاث السوق، لان دقة تحديد الهدف سوف تكون العامل الرئيسي في دقة استنتاجات ابحاث السوق، وان الهدف الرئيسي من ابحاث السوق هي الاتي:

1. استقراء الطلب على المنتج في مجال معين لمدة مقبولة مثلاً سنة واحدةً. وهذا ياخذ بالحسبان الطلب التاريخي للسنوات الماضية، وديناميكيات السوق وبيئة الاعمال المتغيرة.
2. التعرف على النشاطات التنافسية، تميز منتج، عوائق الدخول.
3. معرفة الحصة السوقية التنافسية.
4. مكانات العلامة التجارية.
5. الاسعار التنافسية مقابل تميز الماركة.
6. قوة الاعلان والترويج بالمنافسة.
7. ماهي فوائد المنتج التي يبحث عنها الزبائن.
8. استعمال منتج مع مجاميع زبون مختلفة، استعمال خفيف او شديد.
9. قمة تذكر الفكر
10. ادراكات السعر والجوده
11. اجراءات قرار الشراء، ومن هم الاشخاص بهذا القرار.
12. اسباب تفضيل الماركة.

ج. **مجالات ابحاث السوق: يمكن لابحاث السوق ان تنقسم الى اقسام خمسة بحسب:**

1. **بحسب الموضوع**: فقد يكون البحث خاص باسواق البيع او اسوق الشراء او اسواق المال.
2. **بحسب المكان الجغرافي**: فقد يكون محلياً _ وطنياً _ عالمياً.
3. **بحسب الفترة الزمنية**: والتي يمكن خلالها التنبو وتشخيص الظواهر وقد تكون اسبوعاً -شهراً - سنةً.
4. **بحسب نوع المنتجات الخاضعة للبحث**: منتجات استهلاكية _ منتجات استثمارية _ منتجات خدمية.
5. **بحسب الجهة المستفيدة**: منظمة معينة _ بحوث عامة.

كما ان ابحاث السوق يمكن ان تتكفل بالانشطة التسويقية (4ps) اضافة الى الحصول على المعلومات الكلية عن الاسواق.فعلى سبيل المثال بالنسبة لمجتمع المنتج فان ابحاث السوق

ح. **خطوات اجراء ابحاث السوق**: تنصب ابحاث السوق بشكل اساسي على تحديد المشكلات التسويقية التي تواجهها المنظمة، وتمييز الفرص التي تلوح امامها باتجاه اقتناصها والفوز بها قبل ان يستحوذ عليها المنافسون. وبالتالي فانها تسعى على توليد الافعال المناسبة لتحقيق الفهم الدقيق لمعنى النشاط التسويقي، والاستجابة لحاجات ورغبات الزبون وخلق العلاقة

التبادلية والتفاعلية مع السوق.وان تكون القرارات المتخذة صائبة وتخدم الاهداف التي تسعى اليها المنظمة.وهذا الامر لايتحقق دون ان يكون هنالك اتساق وتسلسل منطقي في تحديد الخطوات المتعاقبة التي تقود الى بلوغ القرار الصائب في الاستجابة ولعملية ابحاث السوق اربع خطوات وهي الاتي:

1. **تحديد المشكلة، واهداف البحث.**

هذه الخطوة تتضمن الالمام التفصيلي والشامل بالمعلومات الخاصة بالمنظمة، من حيث المنتجات التي تنتجها، السوق التي تبيع فيها المنظمة او تقدم الخدمات، طرق التوزيع نوعياً او وفق اجتهادات عالية.و يجب ان يعمل مدراء وباحثو السوق مع بعضهم في تعاون وثيق لتعريف المشكلة، والاتفاق على اهداف البحث. فيفهم المدير القرار الذي تلزم له المعلومات فهما افضل، ويفهم باحث السوق ابحاث السوق وكيفية الحصول على المعلومات فهما افضل.وبعد تعريف المشكلة بعناية يجب ان يحدد المدير والباحث اهداف البحث. كما وتوجه صياغة المشكلة، واهداف البحث عملية البحث كلها. فيجب ان يضع المدير، والباحث هذه الصياغة في صورة مكتوبة للتاكيد من اتفاقهما على الغرض من البحث، وقبول نتاجه.

2. **تصميم اوتطوير البحث.**

يقصد بتصميم ابحاث السوق الاستراتجيات او خطط الانشطة والافعال الموضحة لمشكلة البحث وجمع البيانات وعملية تحليلها. فمشكلة البحث تتضمن اقتراحات لمداخل واساليب لاي تصميم بحث سوقي سيتم استخدامة. فالبحث العام لدية ثلاثة انواع: الاستكشافي، والوصفي، والسببي ويوضح الجدول (3) انواع البحث وطرائق الوصول اليها مع الامثلة.

الجدول (3)

انواع تصاميم ابحاث السوق

النوع	الطرق الشائعة	امثلة
التصاميم الاستكشافي	• مراجعة الدراسات السابقة. • تحليل الحالات. • المقابلات مع الافراد المتخصصين ذوي العلاقة بالموضوع المدروس. • المقابلات المعمقة وجماعات التركيز.	• تقيم مفاهيم المنتج الجديد، تحليل الاتجاهات البيئة، دراسة خصائص المنتج
التصاميم الوصفية	• مسوحات القطاعات المتداخلة. • مسوحات تطور المنتج.	• الاستفسار من العاملين • الاختلافات في خصائص

النوع	الطرق الشائعة	امثلة
	• التدقيق المخزني. • المقابلات الهاتفية والبريدية والشخصية.	المنتج
التصاميم السببية	• تصاميم التجارب (المعملية والميدانية) واختبارات السوق.	• تقييم بدائل المزيج التسويقي المتاحة. • مستويات الاسعار،تغيرات البرامج الترويجية، اعادة توزيع القوى البيعية.

المصدر:سويدان، نظام سويدان التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة طرت بعد عامي 2004-2007' دار الحامد للنشر والتوزيع،2010، الطبعه الاولى، صفحة،366.

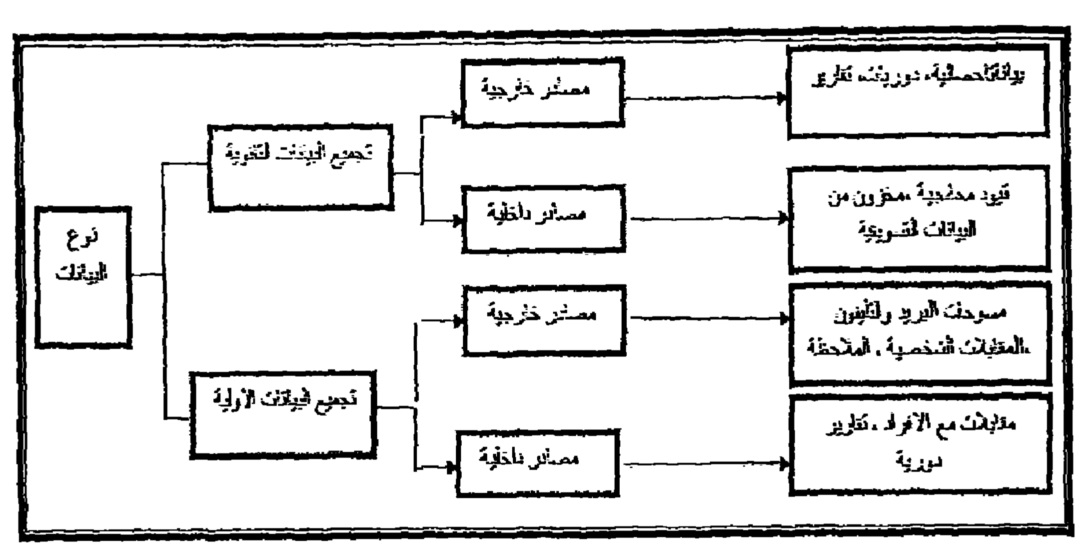
وخلص (Elliott et al,2012) بان باحثو السوق يجرون ثلاثة انواع من ابحاث السوق وهي:

1. **الابحاث الاستكشافية**: ومن اسمها تدل على البحث الهادف الى جمع معلومات اكثر بشان مسألة معينه.
2. **الابحاث الوصفية**: تستعمل لحل مشكلة معينة ومحدده جيداً عن طريق توضيح خصائص ظاهرة معينة.
3. **الابحاث السببية**: وهي تفترض بان متغيراً معيناً يسبب محصلة معينة ومن ثم عن طريق الامساك وجعل كل شي اخر ثابت فانه يتم اختبار فيما اذا كان المتغير يؤثر حقاً في هذه المحصلة.

وهنا يتم تطوير وتصميم خطة دقيقة وواضحة لجمع المعلومات اللازمة ويتم فيها تحديد الكلفة لهذا البحث من اجور ولوازم لتنفيذها. وهنا لابد من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مصادر البيانات، طرائق البحث، طرائق الاتصالات، ادوات البحث:

أ: مصادر البيانات: وهنا قد تظهر الحاجة الى البيانات الثانوية والبيانات الاولية بحسب خطة البحث، فالبيانات الثانوية قد يتم جمعها لغرض اخر وهي عادةً تكون متوافرة في العديد من السجلات والتقارير الموجودة داخل المنظمة نفسها. اما البيانات الاولية فهي بيانات تجمع لاغراض خاصه او لاجل مشاريع لبث خاصة.ففي بعض الاحيان يلجا الباحثون الى البيانات

الثانوية والتي يمكن ان تسد الحاجة لحل المشكلة بشكل جزئي او كلي دون الحاجة لجمع بيانات اولية ذات الكلفة العالية. وعندما لاتتوفر البيانات المطلوبة من قبل الباحثين او قديمة او ناقصة فهنا يتم اللجو الى البيانات الاولية على الرغم من كلفتها. والشكل (12) يبين طرق تجميع البيانات.



الشكل (12)

طرائق تجميع البيانات

المصدر: الديوه جي، ابي سعيد (1999) أدارة التسويق' دار الموصل للنشر،الطبعة الثانية:ص:90

ب: طرق البحث: تشمل طراق البحث لجميع البيانات الاولية المشاهدة،والمسح، والتجارب.وناقش كل منها في دوره هنا.:

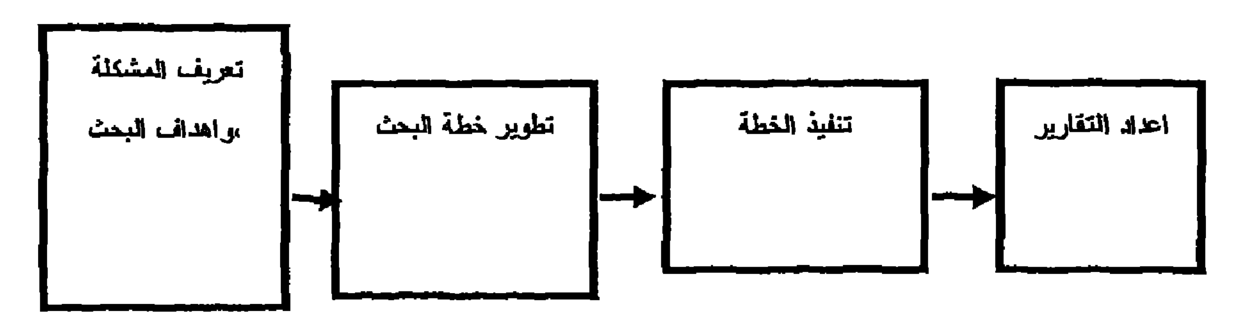
1. **ابحاث المشاهدة**: تتمثل بجمع البيانات الاولية عن طريق مشاهدة الناس المناسبين، والاجراءات، والحالات المناسبة.
2. **ابحاث المسح**: جمع البيانات عن طريق طرح الاسئلة على الناس عن معرفتهم، ومواقفهم، وتفضيلاتهم، وسلوك شرائهم.
3. **الابحاث التجريبية**: جمع البيانات الاولية عن طريق اختيار مجموعات موضوعات متوافقة، واعطائها معالجات مختلفة، ومراقبة العوامل غير المرتبطة، والتاكيد من الاختلافات في اجابات المجموعات.

ويمكن جمع المعلومات بالبريد،او بالهاتف، او عبر اللقاءات الشخصية، اوعبر الخط المفتوح.

3. **ادوات البحث وتنفيذ خطة البحث:** في جمع البيانات الاولية ويختار باحثو التسويق من اداتي بحث رئيسة الاستبانة والوسائل الرياضية وتكون الاستبانة الاداة الاكثر شيوعاً حتى الان، سواء اجريت بصفة شخصية، ام عبر الهاتف ام في الخط المفتوح. تكون الاستبيانات مرنة جداً توجد الكثير من الطرائق لطرح الاسئلة وتشمل الاسئلة مغلقة النهائية كل الاجابات والموضوعات الممكنة لعمل اختيارات منها. وتشمل امثلتها اسئلة الاختبارات المتعددة واسئلة المقياس وتسمح الاسئلة مفتوحة النهاية للمجيبين بالاجابة بكلمات من عندهم او يمكن ان تطلب من الناس ان يكملوا جملة، وعلى الرغم ان الاستبيانات هي اداة البحث الاكثر استخداما، لكن الباحثين يستخدموا الادوات الميكانيكية في مراقبة سلوك الزبون. اما فيما يخص تنفيذ البحث ففي هذه المرحلة يتطلب من الباحث ان يضع خطة ابحاث السوق، موضع التفيذ. وتشتمل الخطة على عمليات جمع، وترتيب وتنقيح وتمحيص وتحليل للمعلومات التي تم جمعها.كما ان من المفيد ان تكون لد الباحث خبرة مضافة في مجال تدريب المستقصين الاشخاص الذين يقومون بعملية الاستقصاء وتوجية الاسئلة للمستقصي افكارهم وملاحظاتهم وتقيماتهم وفي الاشرف عليهم. ومن الضروري ان تتوافر لدى الباحث خواص التحليل والاستقراء والتفسير المنطقي والعملي، وعلاوة على قدرة عالية من اختزال المعلومات واختيار الملاءم والمفيد منها. وفي هذه المرحلة الهامة يتطلب وضع البيانات والمعلومات في اطار علمي منهجي لمساعدة الاحصائين وقسم احصاء المعلومات في الشركة وتسهيل مهامه. فالبيانات غير المرتبة علمياً وغير الدقيقة تعرقل العمل وتخلق المشاكل ومن اليات ترتيب المعلومات والبيانات نذكر الاتي:

- تبويب المعلومات والبيانات اولية _ ثانوية وترتيبها بحسب الاهمية.
- ملحق خاص بالملاحظات ان وجدت.
- ملحق خاص يتضمن قوائم الاستقصاء (الاستبانة) في حالة الحاجة الى العودة اليها للتاكد من المعلومات والبيانات المقدمة.
- المدة الزمنية والمكانية لاجراء الاستقصاء مع اسماء القائمين عليه واسم المشرف والمنسق.
- الامر الاداري او امر العمل الصادر من قسم البحوث والدراسات.
- تقرير المشرف على فريق العمل (موجز بالمهمات والنتائج.. الخ)

4. **تحليل البيانات وتقديم التقارير**: تحدد قيمة البحث من خلال نتائجة، ولان البيانات لايمكنها التحدث عن نفسها، فان التحليل والتفسير يعدان مكونين اساسيين لاي مشروع بحثي، وتسمح اجهزة الحاسب الالي للباحثين بجدولة كميات ضخمة من البيانات ومعالجتها بسرعة وبطريقة غير مكلفة. وعلى الرغم من ذلك، يمكن اساءة استخدام هذه الاداة، ولايجد المدراء استخدامات كبيرة للكميات الكثيرة من مطبوعات اجهزة الحاسب الالي.ويجب على الباحثين ان يكونوا قادرين على تحديد العلاقات المحورية والاتجاهات النمطية للمعلومات والعثور على الاتجاهات والانماط السائدة، اذ يقوم ذلك بتحويل البيانات الى معلومات مفيدة. وتعد استنتاجات الباحث وتوصياته هي الناتج النهائي للتحقيق والبحث، وتتطلب معظم المشروعات الحصول على تقرير نهائي مكتوب، وغالباً مايقترن ذلك بتقديم عرض او تمثيل شفهي للادارة. وهنا تصبح مهارة الاتصالات عاملاً اساسياً، ولايجب ان تتوافر للباحثين القدرة على الكتابة والتحدث بفعالية فقط، بل يجب عليهم اتباع منظور المدير ورويتة في تمثيل نتائج البحث وعرضها. والشكل (13) يوضح خطوات اجراء ابحاث السوق.



الشكل (13)

خطوات اجراء ابحاث السوق

Source: Kotler,Philip, Armstrong,Gary,"Principles of Marketing "2010 en 13th ed pearson prentice Hall,p130.

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم المعرفة السوقية، مع توضيح اهميتها في المنظمات المعاصرة.

س2: التعرف على اهم ابعاد المعرفة السوقية.

س3: ناقش مفهوم معرفة الزبون، بالتركيز على اهم مبررات تبني المنظمة لمعرفة الزبون

س4: اشرح اهم مميزات معرفة الزبون.

س5: عدد اهم انماط الزبون. مع توضيح اهم العوامل المؤثرة في سلوك الزبون.

س6: ناقش ما المقصود بمفهوم معرفة المنافسون، مع توضيح اهميتها واهم اهدافها في المنظمات المعاصرة.

س7: اشرح اهم انواع المنافسون في الصناعة، وتوضيح ما المقصود بالذكاء التنافسي.

س8: اشرح اهم العوامل التي ساعدت على اتساع حدة المنافسة.

س9: ناقش ما المقصود بمفهوم ابحاث السوق، مع توضيح اهم مهامه.

س10: اشرح اهمية ابحاث السوق في المنظمات المعاصرة واهم اهدافه.

س11: اشرح اهم مجالات ابحاث السوق وخطوات اجراءه.

الفصل الثالث

المعرفة التسويقية

الفصل الثالث

المعرفة التسويقية

يشهد القرن الواحد والعشرون تحديات كبيرة تواجه المنظمات، ومن هذه التحديات التغيرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية التي غيرت مفاهيم الزمان والمكان، وظهور مفاهيم جديدة في إدارة الأعمال، وتبني مفهوم المعرفة التسويقية، فأصبحت المعرفة التسويقية اليوم أحد أهم مرتكزات نجاح وتميز المنظمات في دنيا الأعمال، وذلك بسبب ما تواجهه هذه المنظمات من تحديات متنوعة تشكل عقبة في نموها وتطورها، الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات معرفة حجم هذه التحديات ونوعها ومدى تأثيرها في مسيرة عملها، وهذا يتطلب امتلاك هذه المنظمات المعرفة الكاملة الخاصة بكل من الزبائن الذين تتعامل معهم من خلال أدراك وفهم حاجاتهم وتفضيلاتهم. وهذه المعرفة تتجسد بالمعلومات المتراكمة لدى إدارة المنظمة حول القدرات والإمكانيات وكذلك امتلاك المنظمة للمعرفة الخاصة بالمنتجات التي يحتاجها السوق وكيفية الوصول إلى مواصفات عالية الجودة ترضي حاجات زبائنها، هذا فضلاً عن المعرفة التفصيلية الخاصة بمصادر التجهيز الحالية والمحتملة القادرة على تلبية مجمل احتياجات المنظمة بالمواصفات والأوقات والكميات والأسعار المناسبة، ويهدف هذا الفصل الى تحقيق الاتي:

1. التعرف على مفهوم المعرفة التسوقية واهميتها في المنظمات المعاصرة.
2. التعرف على اهم فوائد المعرفة التسويقية.
3. التعرف على اهم متطلبات تطبيق المعرفة التسويقية
4. التعرف على اهم مكونات المعرفة التسويقية
5. التعرف على اهم تصنيفات المعرفة التسويقية
6. التعرف على اهم أبعاد المعرفة التسويقية والمتمثلة بعناصر المزيج التسويقي.

اولا: مفهوم المعرفة التسويقية

ان مفهوم المعرفة التسويقية تناوله بعض الكتاب مثل Rossiter الذي يشير الى حصول التداخل المعرفي في وظيفة ادارة التسويق والاستراتيجية العامة لمنظمة الاعمال وهذه النظرة الايجابية فتحت المجال امام العديد من الابداعات الفكرية للتطوير المعرفي المتناول لاستراتيجيات الاعمال. كما اشار (Delbeare & Smith) ان ادارة المعرفة التسويقية تعتبر كاحد مصادر

المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ويوفر تطبيق المعرفة التركيز على استعمالات المنظمة باتجاه تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي المناسب في المنظمة. والجدول(4) يوضح بعض المفاهيم المختلفة للمعرفة التسويقية من خلال ما اورده بعض الكتاب والباحثين.

الجدول(4)

مفهوم المعرفة التسويقية

ت	الكاتب	السنة	المفهوم
1	Baker	2000	أحد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية.
2	Yeniyur,et al	2004	عبارة عن البيانات والمعلومات التي تم تجميعها عن السوق من قبل المنظمة وهذه المعرفة تكون فكرة عامة وخاصة للمنظمة عن السوق الذي تعمل فيه.
3	Lorenzo & Baale	2005	المدى الذي يمكن قياسه بوساطة تقويم الوعي بالعوامل البيئية والسيطرة على هذه العوامل وتطبيق المعرفة في الأسواق الجديدة.
4	البكري وسليمان	2006	عملية تعنى باكتساب وتنظيم قاعدة معلومات عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكن العاملين من التشارك بتلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن استعمالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بتحليل الأسواق والمزيج التسويقي.
5	Ronald B	2008	تسعى المعرفة التسويقة لاتخاذ عناصر المعرفة وتوفير وسيلة لنشر المعلومات في أنحاء المنظمة جميعها لأنها تفتقر إلى أساليب عملية واضحة لتنفيذ هذه العملية.
6	Ferreira et al	2010	عبارة عن معرفة – كيف والمهارات الضرورية لخلق وتسليم قيمة للزبائن وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية.

ت	الكاتب	السنة	المفهوم
7	شـــــويكى واخرون	2011	أن المعرفة التسويقية تشمل مجموعة من المفاهيم والأنشطة تمثل في مجموعها المعرفة السوقية المطلوبة.
	عاشور	2012	هى المرشد المنضبط لتميز المعرفة التسويقية وترويجها بين الافراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة واستعمالها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي.

ثانياً: اهمية المعرفة التسويقية

لاحظ عدد من الكتاب ان اهتمام ادارة المنظمة بمعرفة السوق الذي تعمل به تزداد كلما تقدمت المنظمة في السوق وذلك من خلال دورة حياة المنظمة في ذلك السوق. اذ يميل المدراء في المراحل الاولى من دورة حياة المنظمة في السوق الى التركيز على التجديد والتطور التقني، وكلما تقدمت المنظمة في دورة حياتها زاد اهتمام المدراء بجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق لتدعيم معرفتهم به كوسيلة للمحافظة على موقعهم التنافسي، وتتجلى اهمية المعرفة التسويقية وبالاتي:

1. ان امتلاك المعرفة التسويقية سيؤدي الى زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة
2. تعد المعرفة التسويقية اساسا لامتلاك المنظمة الميزة التنافسية والمحافظه عليها، اذ انها المصدر الوحيد المضمون للميزة التنافسية.
3. ان المعرفة التسويقية هي مصدر مهم واساس لتحقيق وفورات اقتصادية كبيرة للمنظمة.
4. من خلال المعرفة التسويقية يستطيع قسم البحث والتطوير في المنظمة من تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مم يؤدي بالنهاية الى تحقيق اهداف المنظمة.
5. ان المعرفة الجديدة لخصائص ومواصفات منتجات المنظمة سيؤدي الى تقليل الاخطاء في عملية الانتاج ومن ثم الى تخفيض الكلف التي يمكن ان تتحملها المنظمة بسبب وقوع مثل هذه الاخطاء.

6. ان معرفة خصائص ومميزات المجهزين وامكانياتهم سيؤدي الى زيادة قدرة المنظمة في الحصول على المواد الاولية اللازمة لاستمرار العملية الانتاجية بالكميات والنوعيات والاوقات والاسعار المناسبة.
7. تسهم المعرفة التسويقية في تحسين اداء المنظمة، ففي ضوء المعرفة التسويقية تستطيع المنظمة القيام بمسح عام للقوى العاملة فيها وتحديد الفجوات الموجودة وكذلك مستويات المهارة ووفرة التقنية وكذلك الوقوف على طبيعة عمل المنظمة في المستقبل.
8. ان رغبة المنظمة باداء التزاماتها الاقتصادية والاجتماعية اتجاه المجتمع يتطلب منها معرفة المزيد عن توقعات ابناء ذلك المجتمع والذي يتحقق من خلال جمع المزيد من المعلومات الخاصة بذلك المجتمع وتحليلها.

ثالثاً: فوائد المعرفة التسويقية:

تم تحديد جملة من فوائد المعرفة التسويقية وهي كالاتي:

1. المعرفة التسويقية تمكن المنظمة من تحديد الزبائن الحاليين بشكل أفضل وعلى نحو أكثر دقة الزبائن المستهدفين أو غير الموجودين.
2. المعرفة التسويقية تزود المنظمات بالفهم والإدراك الأفضل لبيئة الأعمال التي سوف تمكنهم من التنبؤ باحتياجات المستهلكين الجدد و المحتملين.
3. تشجيع المنظمات على البحث عن الخدمات والمنتجات لغرض تحديد المستهلكين الجدد.
4. المعرفة التسويقية تمكن المنظمات من تحديد شركاء العمل الكفء من اجل بناء قدرات وإمكانيات عالية.
5. المعرفة التسويقية يمكن إن تكون واحدة من الشروط المسبقة التي تقود إلى إبداع الإستراتيجية والتي يمكن أن تكون مشتقة منه.
6. تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيحها.
7. البث الانتقائي للمعلومات وتزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها للإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين والباحثين والتطورات الحديثة فيما يخص نشاطات المنظمة، لدورها في نجاح تلك المنظمات عن طريق تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات.
8. تلعب المعرفة التسويقية دورا حاسما في مجال الابتكار في السوق وإيجاد طرق جديدة لحل مشاكل الأعمال.

رابعاً: متطلبات تطبيق المعرفة التسويقية

أن للمعرفة التسويقية دوراً بارزاً في انجاز اداء المنظمة وتحسينه، وحل المشكلات وصنع القرارات الرشيدة الأمر الذي يساعد في تحسين كفاءة اداء المنظمة وفاعليتها، وكل هذا يعكس أهمية قيام المنظمة في بناء نظام قاعدة معلومات خاص عن الأسواق التي تتعامل معها لكي تتمكن المنظمة من تفادي التوجهات العكسية التي يفرضها السوق على المنظمة. وتوجد هناك عدة أسس يتعين على المنظمة أخذها بنظر الأعتبار عند بناء القاعدة الخاصة بمعرفتها التسويقية وهي:

1. **التجربة في السوق:-** وهذه التجربة تتجلى من خلال الاختبارات التي تجريها المنظمة في السوق والتي يتم فيها قياس كمية الطلب، و قوة المنافسة، وعدد الزبائن، ونوعية المنتجات المعروضة، ومستوى التقنية المستعملة، وحجم الخزين.
2. **التفاوض مع الوسيط:-** يقصد بالوسيط هنا مقدم المعلومات، ولا يشترط أن يكون مقدم المعلومات شخصا معينا، بل هو أي شخص سواء أكان طبيعياً أم معنوياً تستطيع من خلاله المنظمة الحصول على المعلومات الكافية عن السوق لغرض بناء تصور كافٍ عن ذلك السوق.
3. **المعرفة بالسوق نتيجة الخبرة:-** والتي هي نتاج المعلومات المجمعة عن السوق وكلما كانت المعرفة التسويقية أفضل كان بأمكان المنظمة أن تصنع قراراتها بصورة جيدة وكذلك الحصول على المقارنات المرجعية للسوق، لذا فإن زيادة المعرفة التسويقية يؤدي بالنتيجة إلى زيادة الثقة لدى صانع القرار الأستراتيجي للمنظمة.

خامساً: مكونات المعرفة التسويقية

هناك اربعة مكونات للمعرفة التسويقية وهي المفاهيم التسويقية، الهياكل التنظيمية، المبادئ الاستراتيجية، المبادئ البحثية. فالمفاهيم التسويقية هي الحجر الاساس للمعرفة التسويقية وهي ضرورية لفهم باقي المكونات الاخرى لان هذه المكونات جميعها تحتوي تلك المفاهيم. اما الهياكل التنظيمية فهي نماذج غير متوفرة في المصطلحات اليومية العادية ولكنها قوائم بالمصطلحات المفيدة. اما المبادئ الاستراتيجية فهي نماذج افتراضية تربط مفهوم باخر بشكل وظيفي. في حين المبادئ البحثية هي نماذج افتراضية تساعد على استعمال تقنيات البحث بشكل ملائم.

1. **المفاهيم التسويقية**: ان اي علم من العلوم له مجموعة من المفاهيم التي يجب ان تكون معلومة لمن يتعامل مع ذلك العلم وهذا الامر ينطبق على المفاهيم التسويقية التي يعول عليها في ان تكون حجر الزاوية في بناء المعرفة التسويقية. وبينما يسهل من ناحية المبدأ الاتفاق على مجموعة من المفاهيم ولكن يصعب اتخاذ القرار عن تحديد تعاريف دقيقة لهذه المفاهيم بسبب التباين في طبيعة اللغة المستعملة في اطلاق التعابير الكافية للاشارة الى تلك المفاهيم والتي يعبر عنها في الغالب باحاسيس ومشاعر تجاه التعامل مع مفردات النشاط التسويقي.
2. **الهياكل التنظيمية**: تمثل عملية وصف لقائمة المفاهيم التي تساعد ادارة المنظمة لمواجهة وحل المشكلات التسويقية التي تواجهها ويمكن التعبير عنها بصورة اخرى على انها تلك الوسائل التي تساعد المسوق في التفكير لايجاد الحلول للمشاكل التي يواجهها وبالتالي فهي تمثل حلقة الوصل او الربط ما بين المفاهيم او الاطر الفلسفية للتسويق من جانب والتطبيق الميداني للتسويق من جانب اخر وهذا ما يتجلى في مفردات عناصر المزيج التسويقي التقليدي (4ps) وما يضاف من عناصر ثلاثة اخر (3ps) في مجال الخدمات وهذه القرارات لاتحقق من دون ايجاد قواعد معرفية للتعامل مع الحالات والمشكلات التسويقية التي تواجهها.
3. **المبادئ الاستراتيجية**: المبادئ الاستراتيجية هي المعايير الاساس التي توجه السلوك الاخلاقي للقيادة الاستراتيجية وهي اما موقفية او غائبة وهي مبادئ ديناميكية وعلى شكل اطار سببي وتعني هذه المبادئ العلاقات السببية بين مفهوم واخر وغالبا بين مفاهيم مختلفة من جهة مع مفهوم معتمد واحد وهذه تسمى غالبا (الخرائط السببية) و تسمى نماذج التسويق الحديثة.
4. **المبادئ البحثية**:المبادئ البحثية لها شكل المبادئ الاستراتيجية نفسها فهي قد تكون ظرفية او وصفية. والوصفية تستعمل في تقنية بحوث سوق معينة بدلا من نشاط استراتيجي معين. والمبادئ البحثية تقوم على افتراض اذا كانت الحالة (X) وهي اقل مما يفترض ان تكون بها، فيجب استعمال التقنية البحثية (Y) لايجاد الاجابة على ذلك الاختلاف السببي، ويتم ذلك عبر استعمال المقابلات النوعية واستطلاعات الزبائن واعلانات الاختبار والاستجابة واسلوب تتبع الدراسة...الخ. وهذا الامر يستوجب بالضرورة ان يكون هناك مدير تنفيذي قادر على تحقيق ذلك عبر امتلاكه المعرفة التسويقية لاشغال هذا الموقع وادارته.

سادساً: تصنيفات المعرفة التسويقية

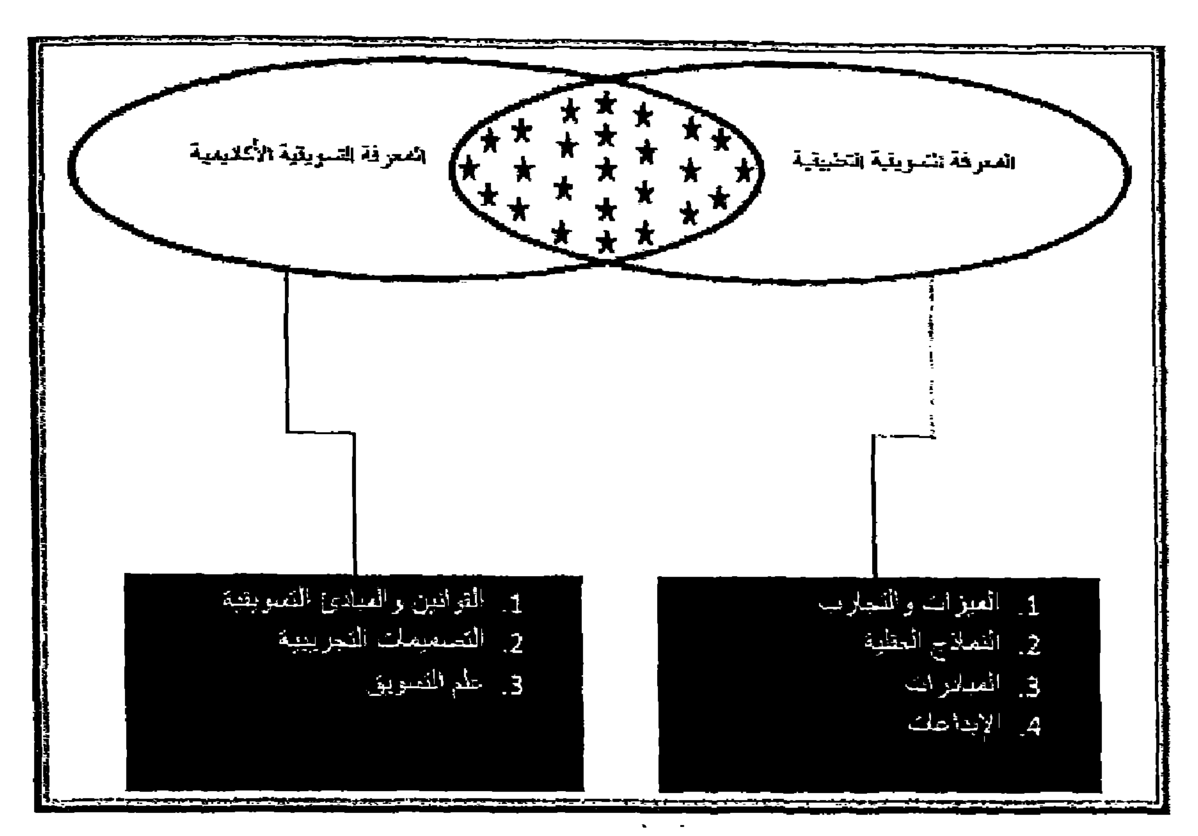
توجد تصنيفات عدة للمعرفة التسويقية ومن هذه التصنيفات هي:-

تصنيف (Wierenga&Bruggen,2000) فقد صنف المعرفة التسويقية الى الانواع الأتية:

1. **المعرفة التخصصية:** هي المعرفة التي ترتبط بنطاق تخصصي معين او بوظيفة معينة.
2. **المعرفة السطحية:** تشير الى المعرفة البسيطة لمجموعة من الحلول التي تعتمد على الخبرة في مجال عمل معين من دون معرفة الاليات الدقيقة بين المدخلات ومخرجات هذه المدخلات.
3. **المعرفة العميقة:** تعني معرفة الاليات الخاصة بالظاهرة وهي تستعمل النماذج العقلية في عملية اتخاذ القرا ر وان امتلاك معرفة عميقة يساعد على بناء نماذج تسويقية معرفية مرتبطة بالزبائن وقطاعات السوق.
4. **المعرفة الموضوعية:** هي التي يمكن الحصول عليها من خلال البحث العلمي المنظم وتستند هذه المعرفة على العلوم التسويقية وغالبا ما تكون متوفرة في المجلات والكتب العلمية.
5. **المعرفة غير الموضوعية:** هي التي تشير الى ادراكات ومعتقدات الافراد، وتستند هذه المعرفة على التجارب الشخصية الخاصة بالملاك التسويقي.

اما (Wierenga,2002) فقد صنف المعرفة التسويقية الى الاصناف الأتية:

1. **المعرفة التسويقية الاكاديمية:** يمكن تعريفها بانها تلك المعرفة التي تمثل افضل المعتقدات عن الظاهرة التسويقية والمستندة الى التحليل النظامي والبحوث التجريبية ومن انواعها القوانين والمبادئ التسويقية والتعليمات التجريبية والتعميمات التجريبية وعلم التسويق.
2. **المعرفة التسويقية التطبيقية:** هي المعرفة التي يستعملها ممارسو التسويق ومتخذوا القرار التسويقي في الواقع العلمي وممارسوا التسويق يستعملون ما هو اكثر من معرفة علم التسويق لانهم يستعملون التجارب والخبرات العملية المكثفة. والشكل (14) يبين هذا التصنيف.



الشكل (14)

اصناف المعرفة التسويقية

Source: Wierenge,Berend (2002),"On Academic Marketing Knowledge and Marketing Knowledge That Marketing Managers Use for Decision-Making", Vol. 2(4),SAGE, p357.

سابعاً : أبعاد المعرفة التسويقية

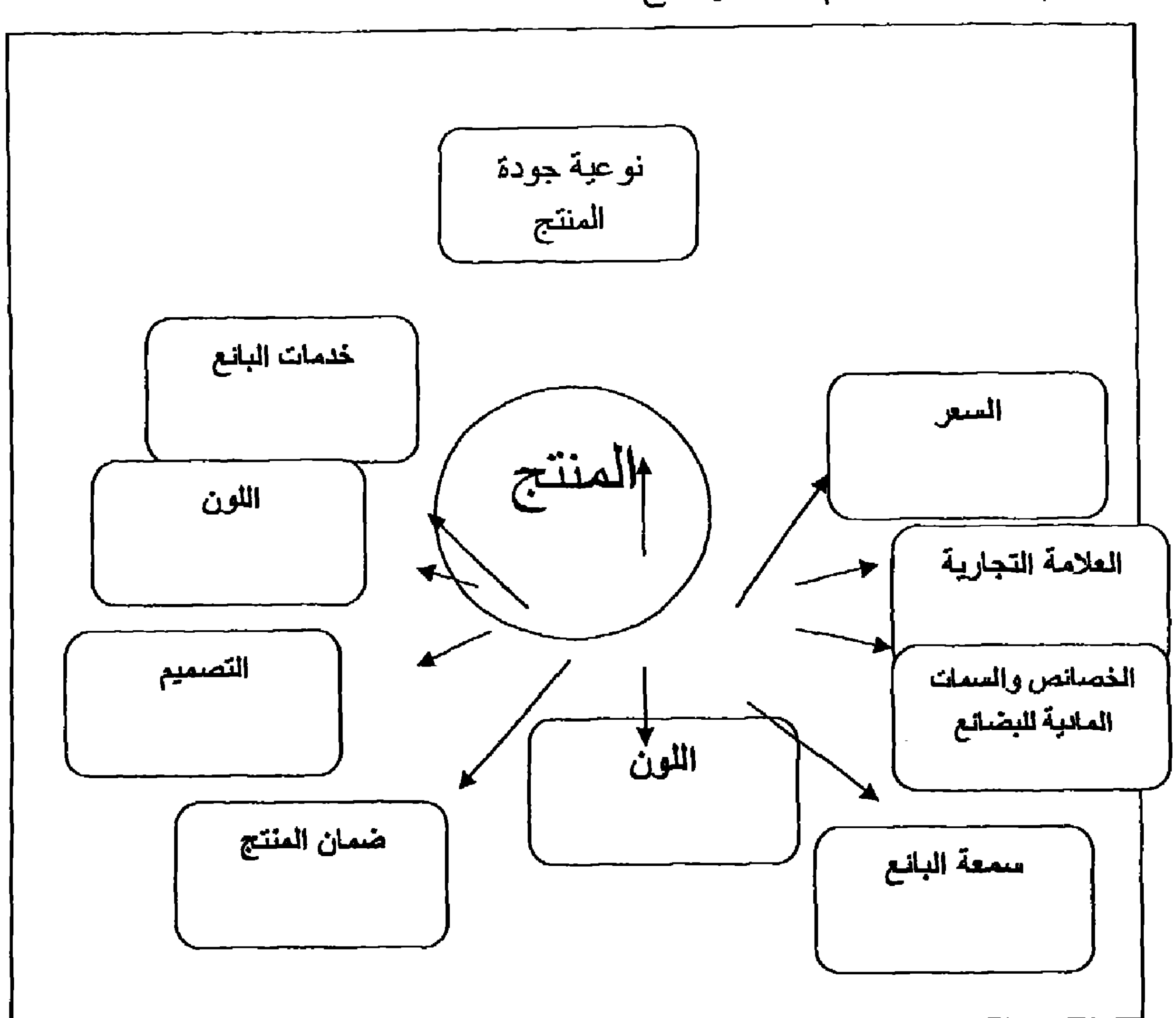
تسعى منظمات الأعمال الحريصة على نجاحها وتفوقها في الحصول على المعلومات والمعرفة الكاملة والشاملة لمجالات السوق كافة. لذا سوف يتم بيان ابعاد المعرفة التسويقية من خلال معرفة عناصر مزيجه التسويقي، وهي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) وكالاتي:

سابعاً - 1: المنتج

أ: مفهوم و أهمية المنتج

المنتج: تبدو فكرة المنتوج بسيطة للوهلة الاولى عندما يستعرض الشخص الاشياء التي يستعملها بصورة عامة في حياته اليومية والمصممة اساساً لاشباع حاجة او رغبة معينة بسبب كون هذا المنتج مادي يسهل تميزه لكن الصعوبة تكمن في حالة كون المنتج سلعة او خدمة او فكرة. اذ يعد المنتج العنصر الحاسم بين عناصر المزيج التسويقي، اذ تعتمد علية عناصر المزيج

التسويقي الاخرى (السعر والترويج والتوزيع) وبما ان نجاح المنتج يعتمد على الزبـون لـذا فـان على المنظمة ان تسعى الى تصميم المنتجات التي تضمن تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن. وعليـه فان المنتج هو قلب المـزيج التـسويقي ومركـز العمليـات التـسويقية وان صـياغة اي اسـتراتيجية للمنتج لا تشارك فيها فقط العناصر التسويقية ، وانما تـشارك العناصـر الاخـرى غـير التـسويقية مثل الادارة العليا وادارة البحث والتطوير وادارة الانتاج والعمليـات بهـدف انتـاج منـتج قـادر على تلبية حاجات الزبون.ويمكن إن يكون المنتج سلعة أو خدمة أو فكرة وبشكل جوهري يقوم الزبائن بشراء اكثر من مجرد مجموعة من السمات المادية الملموسة عندما يقومون بـشراء المنـتج اذ انهم يشترون إرضاء الحاجة وإشباعها في صورة المزايا التي يتوقعون الحـصول عليهـا مـن المنـتج. كما في الشكل (15) اهم خصائص المنتج.

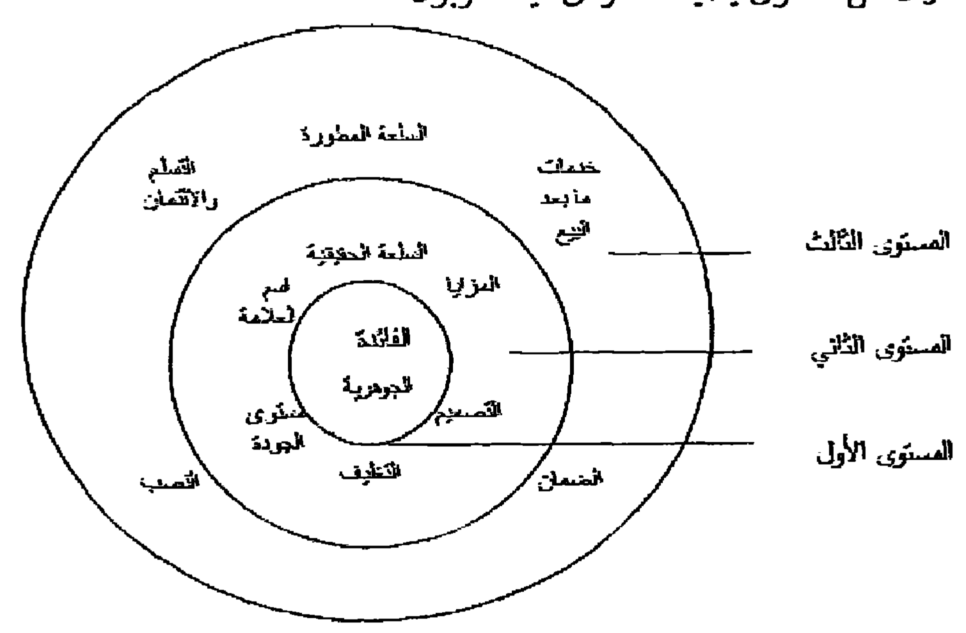


ويمكن تحديد اهمية المنتج سواء بالنسبة للبائع او المشتري وكالاتي:

1. يعد المنتج بمثابة الحلقة الرئيسة في تحقيق عملية الاتصال ما بين المشتري والبائع.
2. ان الاهتمام بهذة الحلقة الرئيسة (المنتج) من قبل المنتج او البائع ستساهم بلا شك في زيادة مكانة وموقع المنظمة في السوق وزيادة مستوى ارباحها.
3. يساهم المنتج الى حد كبير في خلق حالة تطور اجتماعي لدى الافراد.
4. المنتج يواكب حاجات الإنسان المستجدة ويشبعها من خلال إنتاج سلع تشبع الحاجات المستجدة لدى الأفراد.

ب: مستويات المنتج

على مسؤول تخطيط المنتجات أن يفكر بالمنتج على ثلاثة مستويات وعلى وفق الشكل (16) وان كل مستوى يضيف اكثر الى قيمة الزبون:



الشكل (16)

مستويات المنتج

Source: Kotler & Armstrong, Philip, Gary (2005)" Markerting An Introduction" 7ed p: 226.

1. المستوى الأول: جوهر الإنتاج (المستوى الاساسي): أو الفائدة الجوهرية والتي تعالج السؤال ماذا يشتري المستهلك في حقيقة الأمر. فعند تصميم المنتج فيجب على المسوقين تحديد الجوهر و فوائد حل المسألة أو المشكلة التي يسعى الزبائن الحصول

عليها. فالمرأة التي تقوم بشراء أحمر الشفاه. فأنها في الواقع لا تشتري لونا يزين الشفاه (بمعنى احمر الشفاه كسلعة ملموسة) وأنما ما يضفيه هذا المنتج من جمال وجاذبية وبهذا الصدد يقول (Charles Revson) وهو مدير تسويق أحد كبريات شركات إنتاج مواد التجميل في العالم أننا نصنع في مصانعنا ومختبراتنا مستحضرات تجميل لكننا في متاجرنا نبيع الأمل والجمال. وان جوهر المنتج يحتل مكانه في قلب المنتج الكلي.

2. المستوى الثاني: الجوانب الملموسة في المنتج : تقع على كاهل مخطط المنتجات مسؤولية تحويل جوهر المنتج (الفائدة الجوهرية) إلى منتج ملموس (Tangible Produuct) أو سلعة حقيقية ويحتاج إلى تطوير السلعة والتصميم واسم العلامة التجارية والتعبئة والتغليف ومستوى الجودة....الخ.

3. المستوى الثالث: خدمات إضافية تتعلق بالمنتج: إنّ مسؤول عملية تخطيط المنتج يتبنى سلعة معززة حول الفائدة الصحيحة أو انه قد يعرض خدمات ومنافع إضافية والتي تمثل المنتج الإضافي(Avgmented product) فمثلا (شركة سوني) تطلب من وكلائها عند بيع جهاز (سوني تزويد المشتري بضمان للأجزاء والخدمة والتعليمات عن كيفية استعمال الجهاز والخدمات السريعة للإصلاح عند الحاجة ورقم الهاتف المجاني في حالة وجود مشكلات أو أسئلة وهذه الخدمات المتعلقة بالمنتج تجعل مندوب التسويق يعير اهتماماً أكبر لنظام الاستهلاك الكلي للمشتري، والذي يعني بإيجاز الكيفية التي في ضوئها يقوم مشتري المنتج بأداء كامل المهمة التي يحاول إنجازها من خلال استعمال المنتج. وبهذا يستطيع مندوب التسويق أن يشخص فرصاً عدة لإضافة منافع وخدمات على المنتج وتقديمه بطريقة تنافسية فاعلة. وتقديم منتجات على شكل تغليف وتعبئة و إعلان وتحويل و نصائح للمستهلك وترتيبات تسليم المنتج وخدمات تخزين فضلاً عن أنها تمثل قيمة للمستهلك أو المستفيد.

جـ: تصنيفات المنتج:

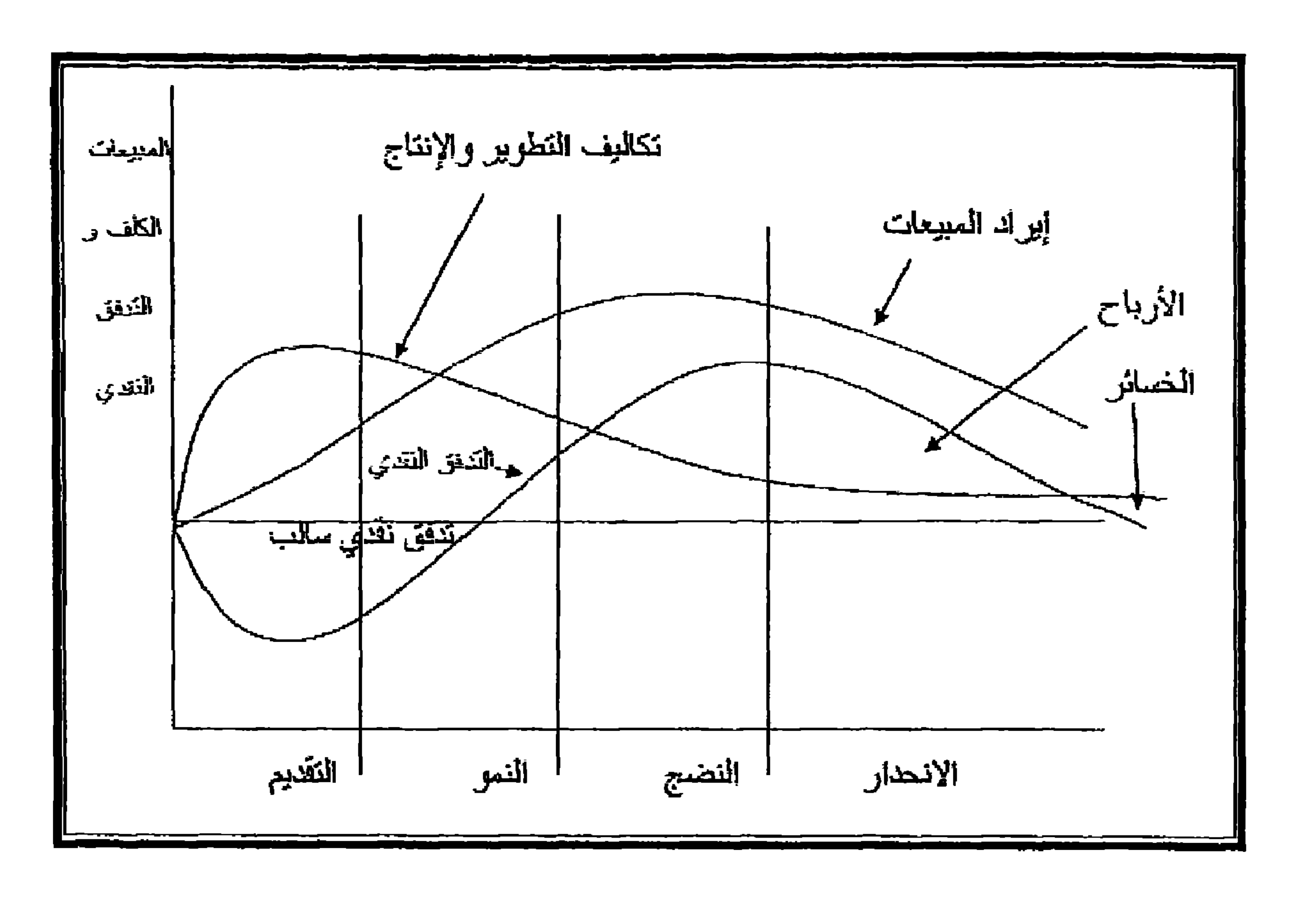
يمكن تصنيف المنتجات إلى مجموعة من الأصناف، فهي لا تتمثل فقط في المنتجات المادية، وإنما تتعداها إلى تصنيفات أخرى اذ تصنف وفق القابليات الى إلى سلع مادية ملموسة وسلع غير ملموسة. ومن حيث الغرض من استعمالها تصنف إلى استهلاكية وصناعية، وتقسم المنتجات الاستهلاكية بدورها طبقاً للعادات الشرائية والجهود المبذولة في الحصول عليها إلى سلع ميسرة، تسوق، خاصة، وغير منشودة. أو على وفق مدة الاستعمال إلى سلع معمرة،و غير معمرة. اذ

يعد التصنيف الذي يتفق عليه اغلب الكتاب والباحثين هو تصنيف المنتجات إلى نوعين أساسين هما المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الصناعية.

1. **منتجات ميسرة**: تسمى أيضاً بالمنتجات سهلة المنال لان المستهلك لا يبذل جهداً كبيراً في الحصول عليها ولا مقارنة أسعار العلامات المختلفة منها، وهي منتجات كثيرة الأنواع وتشترى بشكل متكرر وأسعارها مناسبة وتعرض في أماكن قريبة من المستهلك وفي محلات كثيرة،من أمثلتها معجون الحلاقة، السكر، الصحف، الخبز وغيرها.
2. **منتجات تسوق**: يتطلب هذا النوع التفكير والمقارنة بين بدائل عدة من العلامات التجارية والبائعين في سبيل الحصول عليها.وهي قليلة التكرار من حيث شرائها، وأسعارها أعلى ويتم اختيارها على وفق معايير محددة تتعلق بالسعر والجودة والقيمة واللون والملائمة وغيرها، مثل الأثاث والتجهيزات الكهربائية وغير ذلك.
3. **منتجات خاصة**: وهي منتجات ذات صفة خاصة وتتطلب جهداً خاصاً لشرائها وتخطيطاً طويلاً وهي ذات سعر عالٍ وهنا قد لا تكون هناك مقارنة بين الأسعار لان المنتج قد يكون فريداً في خصائصه. مثل البحث عن ساعات فاخرة ذات علامة مميزة أو سيارة رياضية خاصة أو نوع معين من التحف.
4. **منتجات غير منشودة(غير مستهدفة)**: وهي منتجات غير حاضرة في الذهن،أو أن المستهلك لا يفكر في شرائها ولا تُطلب إلا بعد أن تحفَز الحاجة إليها من خلال الإعلان أو مندوبي البيع الجوالين أو طرائق أخرى، مثل الأدوية وخدمات الحفلات. علما بان هذا التصنيف لا يمكن تطبيقه على المستهلكين جميعاً، إذ أن بعض المنتجات تعد بمثابة منتجات تسوق كما هي بالنسبة للملابس لدى البعض، في حين تعد منتجات ميسرة لدى البعض الآخر. وهذا بسبب الدخل الذي يحصل عليه الفرد لإشباع حاجاته من المنتجات، فمن كان دخله قليلاً فان إشباع حاجاته من السلع سيكون محدداً والعكس صحيح.

د: دورة حياة المنتج وإستراتيجياتها

1. **دورة حياة المنتج**: يمكننا تشبيه دورة حياة المنتج بدورة حياة الإنسان منذ تكوينه كجنين في بطن أمه ثم ولادته ونموه ليصبح طفلاً قادراً على المشي والكلام،ثم ينمو ويكبر ليصبح شاباً يافعاً متعلماً وبعد هذه المرحلة سوف يصل إلى مرحلة النضوج والقدرة على اتخاذ القرار المناسب ثم يكبر إلى أن يصل إلى مرحلة الشيخوخة ثم الموت. و الشكل (17) يعرض دورة حياة منتج نموذجية.



الشكل (17)

دورة حياة المنتج

Source: Heizer,Jay & Render,Barry, Operations Management,10 ed, Pearson,2011,p:188.

- **مرحلة تخطيط المنتج:** خلال هذه المرحلة يتم توليد الافكار لمنتجات وخدمات جديدة ومن ثم تصفيتها وتحويلها الى تصاميم نهائية، وان ارباح المنتوج في هذه المرحلة تكون سلبية.
- **التقديم:** وهي مدة النمو البطيء للمبيعات بينما يتم تقديم المنتج في السوق، والأرباح غير موجودة في هذه المرحلة بسبب المصاريف العالية لتقديم المنتج والمتمثلة بالبحوث وتطوير المنتج وتعديل وتحسين المنتج.
- **النمو:**- وفيها يقبل المستهلكون المنتج والمبيعات تزداد بشكل سريع وتتزايد الأرباح.
- **النضج:**- هي أطول مرحلة في دورة حياة المنتج،والمبيعات تبلغ ذروتها ويقل هامش الربح. ويظهر المنافسين،و يتباطأ نمو المبيعات لان المنتج قد حقق القبول من قبل

المستهلكين المحتملين ومستوى الأرباح يتوقف بسبب زيادة مصاريف التسويق لحماية المنتج من المنافسة.

- الانحدار(التدهور):- هي المرحلة النهائية في دورة حياة المنتج،خلالها تنخفض المبيعات كنتيجة لتغير حاجات المستهلكين. وتنخفض الأرباح ويحصل ضعف حاد في الطلب على المنتج.

2. استراتيجيات المنتج: تواجه أدارة المنظمة بسيل من الخيارات مستفيدة من افاق التفكير الاستراتيجي وطبيعة التوجه الاستراتيجي لها ومستندة على نتائج التحليل الاستراتيجي، وتختلف تلك الخيارات وفق المستوى الاستراتيجي الاجتماعي والمنظمة، والاعمال والعمليات والمستوى الوظيفي وكذلك اختلاف نتائج تحليل الفجوة الاستراتيجية وجوداً او زيادةً او نقصاناً أو اختفاء وهتداء بحالة الممازجة بين الاختلافين على مستوى المنظمة ومن ثم يمكن تشخيص وبيان الخيارات وكما يلي.

- استراتيجية التنويع: من الملاحظ ان مصطلح (التنويع) غير محدد بما فيه الكفاية، بل ويختلف عن مضمونه وابعاده. اذ تنتقل المنظمة الى نشاطات مختلفة تماماً عن اعمالها الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة او اضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، او اسواق جديدة الى اسواقها الحالية او عمليات جديدة. وهذا يتطلب مهارات عالية، تقنية جديدة، فضلاً عن تسهيلات مالية متعددة كما يتطلب الامر احداث تغييرات تنظيمية ومالية في هيكل الاعمال داخل المنظمة والتي تمثل حالة جديدة عن الماضي، وتعتمد هذه الاستراتيجية على البحث والتطوير لانتاج منتجات جديدة في المنظمة، ويساعد التنويع على تقليل مخاطر هبوط الطلب على بعض المنتجات والتقلبات الملموسة وذلك عن طريق انتاج منتجات جديدة لكافة المواسم، ويقع على عاتق المنظمة التي تبغي اتباع أستراتيجية التنويع ادخال منتجات جديدة على مزيج منتجاتها مع مراعاة الامور التاليه

- استراتيجية التميز: عملية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالاسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع، ان المنظمة تحاول هنا ان تميز منتجاتها عن منتجات اخرى من نفس النوع، المقصود تطوير العمق باضافة منتجات جديدة على خط المنتجات اي يزيد عدد المنتجات ولكن لاتتخلى عن ماهو موجود من منتجات سابقاً والتي تعمل بها،اذ تقدم قيمة مضافة مدركة لمنتجات أو خدمات المنظمة اكبر من منتجات المنافسين الاخرين

بنفس اسعار المنافسين او اكثر من اسعار منتجاتهم بقليل. الهدف من هذه الاستراتيجية هو تحقيق حصة سوقية اكبر وبالتالي حجم اكبر من المبيعات وذلك من خلال تقديم منتجات او خدمات افضل نوعية بنفس السعر او بأسعار غير عالية قياساً الى المنتجين الاخرين في السوق.

- **استراتيجية الانكماش**: عندما تفشل المنظمة في تحقيق اهدافها وفق استراتيجيتها الحالية، فانها تلجأ الى اعتماد هذه الاستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لاسيما عندما لا تجد في نفسها الكفاءة في ادارة اعمالها، ولا تستطيع تحقيق أهدافها، وتقوم المنظمات بتقليص عدد المنتجات الداخلية في الخط الواحد أو عدة خطوط انتاجية.
- **استراتيجة التعديل**: يقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع بقاء عدد من المنتجات ثابت، في اطار هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة باجراء تغييرات على منتجاتها وخدماتها وطرق الانتاج. لهذا يمكن ان تحقق الادارة من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية نمواً معقولاً ولكنه بطيئاً ومنهجياً وغير حاد او مفاجئ، وقد يرجع السبب في التعديل نتيجة لتغير أذواق أو حاجات ورغبات المستهلكين او لمسايرة التطور او قد تكون التعديلات تفرضها ظروف موسمية او سنوية او نتيجة لعدم نجاح بعض المنتجات.

ويبين الجدول (5) ملخصاً لخصائص وأهداف واستراتيجيات دورة حياة المنتج.

الجدول (5)

ملخص لخصائص،أهداف واستراتيجيات دورة حياة المنتج

	التقديم	النمو	النضج	التدهور
الخصائص				
المبيعات	مبيعات منخفضة	مبيعات متزايدة بسرعة	ذروة المبيعات	هبوط المبيعات
التكاليف	عالية لكل مستهلك	متوسطة لكل مستهلك	منخفضة لكل مستهلك	منخفضة لكل مستهلك
الأرباح	سالبة	ارتفاع في الأرباح	أرباح عالية	انخفاض في الأرباح

المستهلكون	مبتكرون	مستهلكون يتبنون المنتج بشكل مبكر	أكثرية وسطى	متأخرون
المنافسون	عدد قليل	عدد متنامي	عدد مستقر يبدأ بالانخفاض	عدد يقل
أهداف التسويق				
	خلق اهتمام بالمنتج وتجربته	تعظيم حصة السوق	تعظيم الربح بينما الدفاع عن حصة السوق	تقليل المصاريف والحصول على الأموال من العلامة التجارية
الاستراتيجيات				
المنتج	تقديم منتج أساس	تقديم امتدادات المنتج، خدمة، ضمان	تنويع العلامات التجارية ونماذج الفقرات	استبعاد المنتجات الضعيفة
السعر	تسعير الكلفة زائد هامش ربح	السعر لاختراق السوق	السعر للاتفاق مع المنافسين أو هزيمتهم	تخفيض السعر
التوزيع	بناء توزيع اختياري	بناء توزيع مكثف	بناء توزيع أكثر كثافة	إستبعاد المنافذ غير المربحة
الإعلان	بناء اهتمام بالمنتج بين المتبنين المبكرين والتجار	بناء اهتمام وحصة في السوق الكبير	ضغط اختلافات العلامات والمنافع	التقليل إلى المستوى المطلوب للحفاظ على المستهلكين الذين لديهم ولاء للمنظمة
ترويج	استعمال	التقليل للاستفادة	الزيادة لتشجيع	التقليل لأقل

المبيعات	ترويج كثيف للمبيعات لجذب المستهلك لتجربة المنتج	من الطلب الكثيف للمستهلك	تحول العلامة التجارية	مستوى

سابعاً- 2: السعر:

أ: مفهوم السعر

يحتل عنصر السعر المرتبة المهمة في عناصر المزيج التسويقي، فمن الناحية التأريخية عد السعر المحدد الرئيس في اختيار الزبائن، ومازال كما في البلدان الفقيرة، كذلك يعد السعر وعلى وفق رأي(Armstong & Kotler, 2000) أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، إذ انه على عكس من عنصري المنتج والتوزيع يمكن تغييره بسهولة وبسرعة، فضلاً عن ذلك تعد المنافسة السعرية والسعر المشكلة رقم واحد بالنسبة إلى نشاطات المنظمة < وتبرز أهمية السعر أيضاً من كونه مصدر إيرادات المنظمة، وهو على العكس من النشاطات الأخرى يعد مصدر ربحية المنظمة، فيما تعد النشاطات الأخرى مصدراً للكلف، وللسعر أيضا دور استراتيجي مهم بسبب التشريعات وتزايد المنافسة العالمية ونسبة النمو المنخفضة في اغلب الأسواق، ثم يمثل فرصة للمنظمة لزيادة قوة مركزها السوقي وفيما يتعلق بمفهوم السعر أشار(McCarthy&Perreaut, 1993) إلى انه (ما تتحمله من اجل الحصول على شيء ما)، أما (Pride & Ferrell, 2000) فيعرفان السعر على انه (القيمة التبادلية عن المنتجات في التبادل السوقي)، إذ يعد السعر صيغة تبادلية بين الإفراد الذين يدفعون النقود، فإن للسعر مفهومين الأول ضيق إذ يتضمن (مبلغ من المال يتم دفعه لقاء سلعة أو خدمة) والآخر واسع وهو (مجموع القيم كلها التي يستبدلها المستهلكون مقابل فوائد أو امتلاك أو استعمال السلعة أو الخدمة) وتبنى هذا التعريف للسعر.

ب: أهمية السعر

ويكمن استخلاص أهمية السعر في الاتي:

1. **اهميته في الاقتصاد:** يؤثر سعر المنتجات في الأجور والإيجارات والفائدة والأرباح ويعد السعر منظماً رئيساً للنظام الاقتصادي لأنه يؤثر في حصة عوامل الإنتاج (العمل والأرض وراس المال وإدارة الأعمال)لأنّ الأجور العالية تجذب العمال وتجذب المعدلات العالية للفائدة لرؤوس الأموال، كما يحدد السعر ما الذي سينتج أو يجهز ومن سيحصل على السلع والخدمات المنتجة (الطلب).

2. **اهميته بالنسبة للمنظمة**:فإنه يعد أهم مجالات التنافس بين المنظمة ولذلك لأنه أسهل وأسرع عناصر المزيج التسويقي تعديلاً لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين، كما يعد أساساً مهماً للتفريق بين المنظمات الهادفة للربح من غير الهادفة للربح لكون السعر يعد إيراداً ومصدراً للأرباح.
3. **اهميته على مستوى المستهلك**: إذ أن أسعار المنتجات هي مؤشرات أساس تعبر عن الدخل الحقيقي للمستهلك، والدخل الحقيقي هو مجموع المنتجات التي يتمكن المستهلك من شرائها باستعمال الدخل النقدي.أي أن مستوى رفاهية الفرد في المجتمع يتأثر بمستوى أسعار المنتجات في ذلك المجتمع.

كما تم تحديد اهمية السعر تتبلور فيما يأتي:

1. يعد العنصر الوحيد من بقية العناصر في المزيج التسويقي الذي يتمثل في كونة مولد للايرادات والارباح.
2. يتميز بكونة اكثر العناصر في المزيج التسويقي مرونة واستجابة للتغير تبعاً لاي طارئ في البيئة المحيطة بالمنظمة.
3. تحتل الاسعار والاسعار التنافسية المرتبة الاولى من حيث الصعوبة والمشكلات التي يتعرض لها مدراء التسويق في المنظمة وذلك لما لها من تأثير كبير على ديمومة المنظمة واستمرارها وتحقيقها للارباح او العكس من ذلك. أن السعر من أسهل و أسرع عناصر المزيج التسويقي تغيراً وتعديلاً لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين.

جـ: أهداف السعر

توجد أهداف عدة للسعر أهمها الآتي

1. يحقق المستهلك الاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي.
2. الاستعمال الكامل والفعال للموارد المتاحة.
3. تحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة المبيعات المعتمدة على الأسعار التنافسية.
4. استقرار الأسعار.
5. المحافظة على الحصة السوقية للمبيعات وتحسينها.
6. مقابلة المنافسة أو تجنبها.
7. إشباع حاجات المستهلك بمراعاة دخله.
8. تنشيط السوق.
9. الحد من المخالفات من خلال الرقابة الحكومية على الأسعار لحماية المستهلك.

10. قيادة الجودة.

11. اختراق أسواق جديدة.

12. أهداف ربحية (العائد المستهدف وتعظيم الأرباح).

13. أهداف بيعية (نمو في الحصة السوقية ونمو مبيعات الوحدة).

14. أهداف راهنة (مواجهة المنافسة والمنافسة غير السعرية).

15. أهداف غير ربحية (تغطية الكلفة وتنشيط السوق وإشباعه).

16. أهداف البقاء عند (المنافسة الحادة ووجود طاقة إنتاجية معطلة واضطراب أوضاع المنظمة نتيجة ظروف اقتصادية طارئة وتغير رغبات وأذواق واتجاهات المستهلكين).

17. زيادة قيمة المنتج من وجهة نظر المستهلك.

18. التعبير عن جودة المنتج.

د:- إستراتيجيات التسعير

تعد استراتيجيات التسعير من أهم الاستراتيجيات التسويقية وأكثرها تأثيراً في الخطة التسويقية ولابد للإدارة من اتخاذ القرارات السعرية التي تنسجم مع المتغيرات البيئية وبشكل خاص مع ومن ابرز إستراتيجيات التسعير:

1. **إستراتيجية تسعير المنتجات الجديدة:** عند الأعداد لدخول السوق بمنتج جديد على الإدارة تقرير ما إذا كانت ستنتهج إستراتيجية مسح السوق او تسعير إختراقي.

- **إستراتيجية مسح (قشط) السوق:** ان المنظمات التي تعتمد و تطبق هذه الإستراتيجية كلياً على ابتكار منتجات جديدة وبأسعار عالية للحصول على العائدات من قطاعات عدة سوقية قادرة على دفع هذه الأسعار وراغبة في شراء المنتجات الجديدة المطروحة في السوق. ولهذه الإستراتيجية أهداف عدة منها توفير هامش ربح جيد لاسترداد كلف البحث والتطوير بأسرع وقت ممكن، وللإشارة ضمنياً إلى الجودة العالية، وتحقق هذه الإستراتيجية المرونة بالنسبة للمنظمة المنتجة لان تخفيض السعر الأولي تُعَد أسهل من رفع السعر الأولي الذي لا يغطي الكلف، وتعد هذه الإستراتيجية مناسبة في الظروف الآتية: "جودة المنتج،بما يدعم سعر المنتج، كذلك وجود عدد كاف من المشترين قادرين على شرائه بالسعر المعلن. إذا كان الطلب غير مرن سيما في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج، إذ لا تؤدي الأسعار المخفضة إلى الحصول على عوائد كبيرة. عدم قدرة

المنافسين على الدخول إلى السوق بسهولة،مع استطاعتهم تبني الأسعار المرتفعة نفسها، من خلال قيد واحد أو أكثر مثل براءة الاختراع لمنع المنافسين من تقليد المنتج.

- إستراتيجية اختراق (التغلغل) السوقي: يتم تحديد سعر أولي منخفضا نسبياً للمنتج الجديد نسبةً إلى نطاق السوق المستهدفة من الأسعار المتوقعة، ويتمثل الهدف الأساس لهذه الاستراتيجية في اختراق السوق إلى تحقيق حجم مبيعات كبير ونصيب كبير في السوق وفي نفس الوقت يؤثر في إحباط المنظمات الأخرى ومنعها من تقديم منتجات تنافسية.
- إستراتيجية قيادة السعر: تتجسد من خلال تحديد الأسعار من قبل منظمة ما تعد القائدة في السوق، وينظر إلى قيادة السعر دائما على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل وتجنب المشاكل المؤدية إلى حرب الأسعار. والهدف من هذه الاستراتيجية السيطرة على الأسعار للمحافظة على مركز المنظمة القيادي ووضع الحواجز أمام الداخلين الجدد ولا سيما في الأسواق الاحتكارية ومن المهم إن تمتلك المنظمة معرفة كاملة بظروف السوق لان الخطأ في التسعير يعني فقدان السيطرة على السوق.

2. إستراتيجيات تسعير المنتجات الحالية وتشمل:

- إستراتيجية ثبات السعر: وبموجبها يبقى السعر ثابت وتهدف هذه الستراتيجية إلى المحافظة على مركز المنتج التنافسي والحصة السوقية والربحية والصورة الذهنية في بيئة تتسم بالثبات النسبي.
- إستراتيجية تخفيض السعر: وتعد إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين وتحقق حاجات المستهلكين في بيئة متغيرة ولكنها تؤدي إلى انخفاض هامش الربح وتسهم في بناء حصة سوقية كبيرة.
- إستراتيجية زيادة السعر: تهدف إلى المحافظة على الربحية خلال مدد التضخم ويتطلب توافر حساسية واطئة تجاه الأسعار وعالية تجاه العناصر الأخرى كالجودة والتوزيع.

إستراتيجية مرونة السعر وتشمل:

- إستراتيجية السعر الواحد:وهي تحديد سعر واحد للمستهلكين جميعهم للمنتوج نفسه تحت الظروف والكميات نفسها وتهدف إلى تقليل الكلف وثبات هامش الربح وصورة ذهنية جيدة لدى المستهلك.

- **إستراتيجية السعر المرن المتغير**:وتهدف إلى تعظيم الأرباح خلال المدى القصير وتعني تحديد أسعار مختلفة لمستهلكين مختلفين للمنتوج والكميات نفسها ويتطلب توافر معلومات للمنظمة عن المستهلك والمنافسين.
- **إستراتيجية تسعير خط المنتجات**:تهتم هذه الاستراتيجية بتحديد سعر كل منتج ضمن خط المنتجات اعتماداً على هذه المنتجات في إذا كانت تكميلية او تنافسية وتهدف إلى تعظيم أرباح خط المنتج افضل مما لو تم تسعير كل منتوج على حدة.
- **إستراتيجية السعر التأجيري**: وهي قيام المنظمة بتأجير الأصل لقاء عوائد شهرية لقاء ذلك وان المنظمة المؤجرة ستحقق أرباح في المدى البعيد.
- **إستراتيجية التسعير في مرحلة النضوج السوقي**:من المهم متابعة الأداء السوقي للمنتج الجديد في انتقاله من مرحلة لأخرى من مراحل حياته وفي مرحلة النضوج يكون المفضل تخفيض السعر بمجرد ظهور بوادر التدهور للمنتج.

سابعا- 3: الترويج

أ: **مفهوم الترويج**: يمثل الترويج النظام الاتصالي في المنظمة اذ تتدفق من خلاله المعلومات بين الأطراف ذات المصلحة إذ تحتاج المنظمة إلى التعريف بالخدمات المقدمة الحالية والمحتملة وخصائصها وما تتميز به، وهنا ينبغي الاهتمام بالتغذية العكسية الواردة من السوق وتوظيفها لأغراض تكييف وتعديل الخطط والبرامج وصولاً إلى الهدف الذي تنوي تحقيقه. اذ تعد الاتصالات الفعالة أحد سمات نظام السوق الحر، وهي تستعمل كأداة للتأثير في مشاعر المستهلكين المرتقبين ومعتقداتهم وسلوكهم. لذلك يعد التر و يج وسيلة اتصال فاعلة بين المنظمة وزبائنها وتستطيع من خلالها تعريف الزبائن بالمنتج واثارة اهتماماتهم الشخصية واقناعهم بمقدرته على اشباع حاجاتهم ورغباتهم مقارنة بالمنتجات المنافسة، ومن ثم دفعهم الى اتخاذ قراراتهم الشرائية وتشجيعهم على الاستهلاك المتكرر له، بما يؤدي الى كسب زبائن جدد وتعميق الولاء للزبابن الحاليين بالمنظمة وبالتالي ترسيخ صورة ايجابية للمنظمة في اذهان الزبون. ويهدف الترويج إلى إحداث زيادة في المبيعات أي تنشيط المبيعات. ويتدخل هنا الإعلان لإحداث الشهرة وتغيير الصورة لدى جمهور المستهلكين، لذا فان ترويج المبيعات يدفع المنتجات نحو الزبون (إستراتيجية الدفع Push Strategy) بينما يسعى الإعلان إلى دفع المستهلك لطلب هذه المنتجات (إستراتيجية السحب Pull Strategy). ويؤثر الترويج للمبيعات في مستويات عدة (فريق العمل، وقنوات التوزيع، والموظفين في

لجان الشراء وعلى المستهلكين أنفسهم)، كذلك يقدم الترويج منفعة اقتصادية إضافية وغير اعتيادية كالتخفيض في السعر والمكافآت (الزويني، 2010: 43-44).

ب:- أهمية الترويج

تظهر أهمية الترويج من وجهة نظر المسوق في اربعة أدوار أساس هي:

1. **الإعلام:-** إن أكثر المنتجات أو العلامات التجارية المفيدة تصبح مهملة إذا لم يعرف الناس أنها متوفرةً ومتاحة إذ أن قنوات التوزيع غالباً ما تكون طويلة، لذا على المنظمة أن تقوم بإخبار وإعلام الوسطاء والزبائن بشأن المنتج.
2. **الإقناع:-** تؤدي المنافسة بين المنتجات ضغطاً هائلاً على البرامج الترويجية للبائعين، فحتى المنتج الذي يتم تصميمه لإشباع حاجة فسيولوجية أساس يحتاج أيضاً للترويج المقنع القوي، وذلك لوجود بدائل أخرى يمكن الاختيار فيما بينها لذا فأن أهمية إقناع المستهلك تصبح أكثر حتمية وإلحاحاً.
3. **التذكير:-** يجب تذكير المستهلكين دائماً بتوفر المنتج واحتمالات إشباعه لحاجاتهم، ويغرق البائعين السوق بالآلاف من الرسائل كل يوم على أمل جذب زبائن جدد وتأسيس أسواق جديدة للمنتجات الجديدة، وحتى المنظمات والقوية يجب عليها التذكير بشكل مستمر بعلامتها التجارية للاحتفاظ بها في أذهان المستهلكين.
4. **التعزيز:** ويعني تعزيز رضا الزبائن بالمنتج بعد شرائه وتدعيم ولائهم له.

جـ:- أهداف الترويج

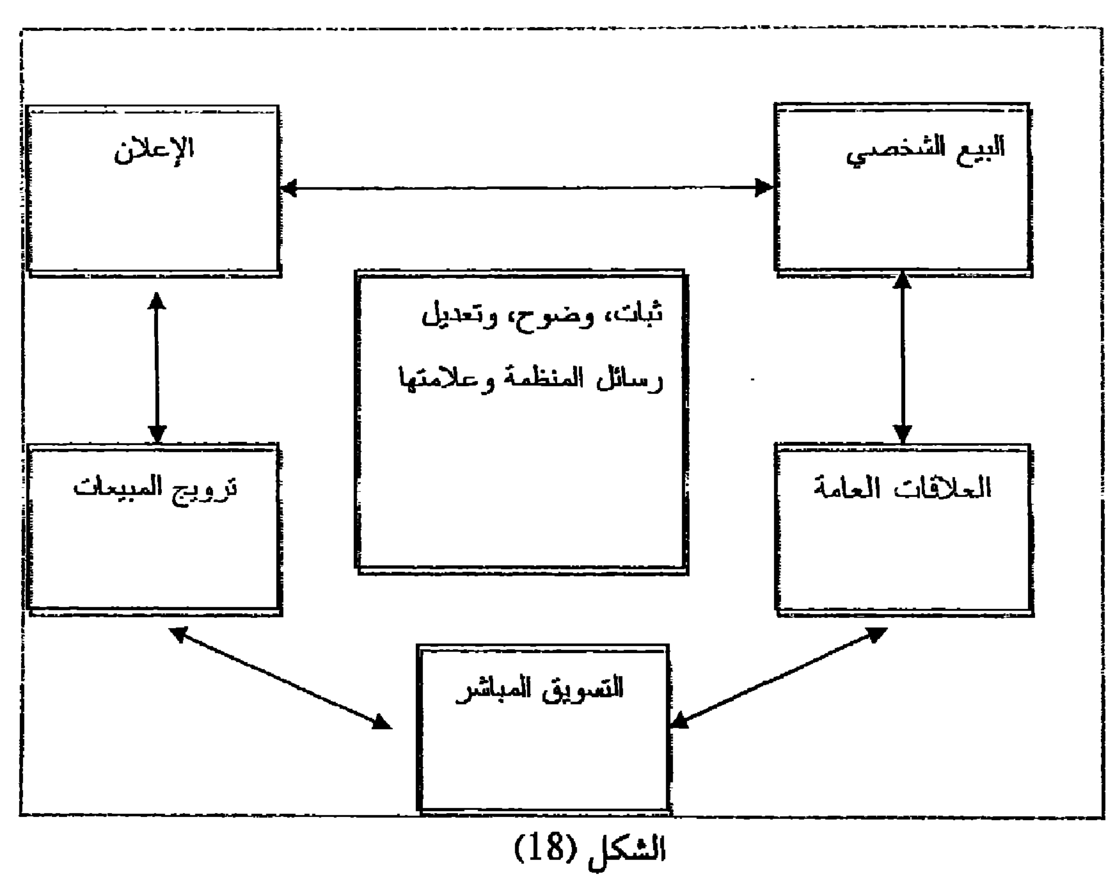
الاهداف التي تسعى لها المنظمة من وراء قيامها بعملية الترويج فهي:

1. التوسع في تقديم المنتجات، كهدف مرحلي لخدمة المستهلك في الأمد البعيد.
2. تدعيم ما تقدمه المنظمة من منتوجات للمحافظة على سوقها.
3. التركيز على السوق لإيصال إرشادات المنظمة وأفكارها المهمة كتعريف الجمهور بكيفية الحصول على المنتج واستعماله ومنافعه.
4. تصحيح الأخطاء في أدراك المستهلكين عن المنتجات المقدمة لهم وما يترتب من مواقف عن تجربتهم السابقة لها.
5. التمسك بالزبائن الجيدين من خلال بناء علاقات جيدة مع الزبائن والحصول على قناعتهم ومطابقة توقعاتهم حول المنتجات.

6. تقليل تقلبات السوق Reduce sales Fluctuations، وذلك من خلال إن التقنيات الترويجية تقلل من تلك التقلبات عن طريق توليد مبيعات خلال الفصول بطيئة البيع، فيكون بإمكان الشركة استعمال مصادرها الخاصة بكفاءة اكثر.

د:-المزيج الترويجي

يمكن القول ان المزيج الترويجي والذي يطلق علية ايضا بمزيج الاتصالات التسويقية هو احد العناصر الاساس المهمة في المزيج التسويقي والذي يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل وتتكامل معا لتحقيق الاهداف الترويجية. بأنه عدد من العناصر التي تهدف إلى التأثير بالمستهلك لتحفيزه في تحقيق عملية الشراء، ولا يمكن لأي من هذه العناصر أن تأخذ الدور الكامل في عملية الترويج دون التفاعل والارتباط مع بقية العناصر الأخرى، وأن كان البعض أكثر تأثيراً وانتشاراً من البعض الآخر. والشكل(18) يبين الاتصالات التسويقية المتكاملة.



الشكل (18)

الاتصالات التسويقية المتكاملة

Source: Kotler, &Armstrong Philip,Gary,(2010) principles Of Marketing,13 ed, Pearson, P:429.

وفيما يأتي توضيح موجز لكل عنصر من عناصر الاتصالات التسويقية المتكاملة:-

1. **الاعلان**: أي صيغة مدفوعة الاجر من العرض غير الشخصي وترويج الافكار او السلع او الخدمات بوساطة راعي محدد. كما يعرف بانه مختلف نواحي النشاط التي تؤدي الى نشر أو إذاعة الرسائل الاعلانية المرئية او المسموعة على الجمهور لغرض حثه على شراء السلع او الخدمات او من اجل سياقة التقبل الطيب للسلع او الخدمات او الافكار او الاشخاص او المنشآت المعلن عنها. ان الاعلان هو نشاط مخطط بأسس علمية والذي يهدف الى زيادة الطلب على المنتج مقابل اجر مدفوع من خلال وسائل الاعلان المناسبة مع مراعات الضوابط الفنية كافة لا حداث الاثر الايجابي في الجمهور المستهدف. بذلك هناك انواع للإعلان هو(الاعلان الاعلامي و الاعلان التعليمي و الاعلان الارشادي و الاعلان التنافسي و أعلان التذكير. مما سبق يمكن القول ان الصفات المميزة للإعلان هي:-
   - أنها وسيلة اتصال غير شخصية تتم بين المعلن والجمهور المعلن اليه ويختلف باختلاف السلع والخدمات المعلن عنها.
   - إنّ المعلن يهدف الى احداث تأثيرا والاقناع الايجابي لحث الزبون على اقتناء سلعته او خدماته المعلن عنها.
   - إنّ تحقيق المعلن لأهدافه المرجوة يعتمد على مجموعة من الاعتبارات ويأتي على رأسها الوسيلة الاعلانية المختارة الإذاعة او نشر الرسالة الاعلانية من خلالها، وإنّ اختيار أحداهما بشكل خاطئ سيؤدي الى ردود فعل سلبية.

2. البيع الشخصي: عرف البيع الشخصي بأنه التقديم الشخصي والشفهي للمنتج بهدف دفع المستهلك المحتمل نحو شرائه أو الاقتناع به.،بأنه أسلوب ذو اتجاهين في الاتصال بين البائع والمشتري وبشكل مباشر لتحقيق التأثير المناسب بالفرد أو المجموعة المستهدفة من عملية البيع. ويرى (Kotler&Armstrong,2011) بأنه الأداة الأكثر فاعلية لتأكيد مراحل عملية الشراء، سيما في بناء تفضيلات عالية، إقناع، وتأثير في المشترين. كما إن من الاختلافات الجوهرية بين الإعلان والبيع الشخصي هو الوسيلة الاتصاليه التي من خلالها تتم العملية الترويجية ففي الوقت الذي تتم فيه العملية الإعلانية من خلال وسيلة اتصال جماهيرية كالتلفاز والإذاعة أو الصحافة وهو ما جعل البعض يطلق عليها البيع الجماهيري، فان البيع الشخصي يتم من خلال الاتصال الشخصي، لكي تقوم المنظمة بالترويج لمبيعاتها بهدف زيادة حصتها

السوقية ينبغي إن تعطي اهتماماً كبيراً لمندوبي البيع الذين سيساهمون في تحقيق هدف المنظمة المتمثل بزيادة المبيعات لذا يجذ إن يهتم التركيز والاهتمام على حسن اختيار مندوب البيع وتدريبهم.

3. **ترويج المبيعات**: هو نشاط لحث الطلب يتم تصميمه لدعم الإعلانات ولتسهيل عملية البيع الشخصي ويتم الدفع مقابل ترويج المبيعات من قبل الراعي ويشتمل هذا الشكل من الترويج على حافز مؤقت بشكل متكرر لتشجيع البيع او الشراء. كما يعرف ترويج المبيعات بأنه شيء معين له قيمة مادية أو معنوية تضاف إلى العرض لتشجيع استجابة سلوكية المستهلك. واهم أساليب ترويج المبيعات هي الهدايا الترويجية والتذكارية والعينات ونوافذ العرض الخارجية والترتيب الداخلي للمتجر والتنزيلات والمعارض بأنواعها (المحلية والقومية والدولية). ويلاحظ بأنها نشاط قصير الاجل وتستهدف الزبائن والتجار والموزعين والمصانع وموظفي الشركة المتمثلين بقوى البيع، اذ تستعمل وسائل التنشيط في الشركات ذات الحصص السوقية العالية لتعميق ولاء زبائنها الحاليين اكثر مما لو كان لاجتذاب زبائن جدد،اي إنّ تلك الوسائل المصممة للاحتفاظ بالزبائن ستستعمل عندما تكون كل من ربحية الزبائن الحاليين عالية والاستجابة الى الترويج عالية أيضا، أما وسائل تنشيط المبيعات المصممة لاجتذاب زبائن جدد فغالبا ما تستعمل عندما تكون كل من الحصة السوقية، وربحية الزبون والاستجابة الى الترويج واطئة. وبهذا الاتجاه للوسائل الترويجية تكسب الشركة ارباحا على المدى القصير، اذ إنها لا تعطي للمنظمة مزايا على المدى الطويل الا اذا تكاملت مع وسائل ترويجية اخرى بشكل جيد ومدروس، كما ان هذه الوسائل من السهل تقليدها من قبل المنظمات الاخرى. أما اذا لم يكن منتج المنظمة افضل من المنتجات المنافسة فان حصة العلامة التجارية ستعود الى مستواها قبل فترة الترويج وان وسائل تنشيط المبيعات قد غيرت فقط اسلوب وقت الطلب على المنتج مما غيرت حجم الطلب بأكمله.

4. **العلاقات العامة**: تؤثر العلاقات العامة بشكل كبير في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمات، وذلك بتهيئة جو مناسب لترويج وحماية الصورة الذهنية الايجابية للشركة ومنتجاتها مما يساعد في كسب قبول رأي الزبائن الى جانب المنظمة على اعتبار ان رضا الزبائن عن المنظمة وتقديرهم لسلعها او خدماتها الكبيرة التي تقدمها لهم يؤثر بصورة غير مباشرة في بقاء المنظمة في بيئتها المحيطة وتعزيز موقعها التنافسي

في سوق العمل مع بقاء علاقات طيبة بين المنظمة والزبائن المتصلين بها من مجهزين و موظفين و مستثمرين ومؤسسات مالية تعجز جهود المنافسين عن اضعاف اواصرها وتعزيز علاقات صداقة مستمرة وليست مصالح تجارية بحتة تمكن المنتج من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض البحث والتحليل السوقي للأسواق المستهدفة.كما تعرف العلاقات العامة النشاط المخطط الذي يهدف الى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وزبائنها سواء أكان داخليا أم خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها مع الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعي.

5. التسويق المباشر: يعرف التسويق المباشر بأنه استعمال البريد والهاتف والفاكس والبريد الالكتروني أو الانترنيت للاتصال المباشر مع مستهلكين معينين ومحتملين وحثهم على الاستجابة المباشرة.، اما منافع التسويق المباشر سواء استعملت الشركة التسويق المباشر كأداة مكملة،كمميز اساس، كقناة بيعيه أو كناقل للصنف، الا أن هناك عاملان دافعان رئيسان يقفان خلف هذا النمو الهائل الذي يشهده التسويق المباشر وهما: "التطورات التكنولوجية. التغيرات في نمط حياة وتوقعات الزبائن". ويمتاز التسويق المباشر بالخواص الآتية:

- دقة متناهية في استهداف السوق،مما يوفر مبالغ هائلة للمنظمة،لأنه يقلص الهدر الذي لا مبرر له في الموارد.
- يمثل مدخلاً استراتيجياً إلى السوق،فهو يسعى لإزالة الوسطاء وتقليص الكلف وتحسين جودة وسرعة الخدمات المقدمة وإدامة أفضل العلاقات الودية المباشرة مع المستهلكين،وهذه جميعها قد تسهم في تمكن المسوق المباشر من تحقيق ميزة تنافسية.
- بناء علاقات قوية مع المستهلكين المستهدفين، مما يؤدي إلى ولائهم، وهذا بدوره يخدم المستهلكين والمنظمة في آن واحد.
- استعمال وسائل الاستجابة المباشرة كأداة مكملة للنشاطات الترويجية الأخرى.

هـ:- إستراتيجيات الترويج

تعني إستراتيجيات الترويج بتشكيل حالة من التنسيق للجهود المبذولة من قبل المنظمة التي تستهدف جماعة معينة من الزبائن وفقاً لاهداف إستراتيجية التسويق التي ترغب بتحقيقها المنظمة. وفيما يأتي أهم إستراتيجيات الترويج:-

1. **إستراتيجية الدفع**: تستعمل إستراتيجية الدفع في حالة السلع الصناعية ذات القيمة العالية والتي تتطلب توضيحاً خاصا لكي تتفق مع حاجات المشترين، وفي هذه الحالة تكون جهود البيع الشخصي هي الطريقة الأنسب، ويجب على الوسطاء في هذه الحالة الترويج للسلعة بقوة ويشجعهم على ذلك هامش الربح المرتفع. وتقوم المنظمة بمهام الترويج عبر الوسطاء الذين بدورهم يتصلون بالزبائن لتحديد حاجاتهم لطلبها من المصنعين. إذ تقوم المنظمة المنتجة بالترويج بشكل مكثف لتجار الجملة الذين يقومون بعد ذلك باستعمال إستراتيجية دفع لتجار التجزئة، وبدورهم يقوم تجار التجزئة بالترويج للزبائن.
2. **إستراتيجية السحب**: وهي عملية الإنفاق الكثير على الإعلان والترويج للوقوف على طلب المستهلك فإذا كانت الإستراتيجية ناجحة، فإن الزبائن سيطلبون المنتج من بائعي التجزئة، وهؤلاء سيطلبونه من بائعي الجملة وبدورهم يطلبونه من المصنعين. وتعتمد على الاتصال الواسع الانتشار والتي يعتمد عليها رجل التسويق في خلق الطلب عند المستهلك النهائي، ويأمل رجل التسويق أن يذهب المستهلك إلى التجار يسألهم عن السلعة ويلح في طلبها مما يضطر التجار إلى طلبها من هذا المنتج ويظهر في هذه الحالة أن جهود الترويج هي التي خلقت طلب المنتجات وحركت التجار في طلب السلعة. تتلاءم هذه الإستراتيجية مع المنتجات التي تحقق أرباحاً قليلة وتتطلب مهارات بيعية جيدة من مندوبي البيع. وهذه الإستراتيجية تركز على المستهلك لإقناعه وحثه على شراء المنتج.وتعتمد هذه الإستراتيجية على الإعلان المكثف وعلى ترويج المبيعات مثل علاوات البيع أو الخصومات أو العينات أو العروض التوضيحية داخل المتجر.
3. **إستراتيجية الضغط**: وتسمى أيضاً الاستراتيجية العنيفة في الترويج تعتمد بموجبها المنظمة الأسلوب المكثف في الإقناع من خلال وتعريف بالمنافع الحقيقية لمتوجاتها. وان الأساس في تطبيق هذه الاىستراتيجية ينطلق من فكرة محاصرة المستهلك في كل مكان برسائل ترويجية بشكل مستمر ولمدة طويلة مستعملة اغلب الوسائل الإعلانية ومن هذه العبارات (اشتري آلان.... قبل فوات آلاوان)، (ادفع آلان قليل. بدل إن تدفع غداً مبلغاً كبيراً). إن هذه الأوامر قد تولد لدى المستهلك انطباعاً بأن عملية الشراء هي عملية ضرورية لابد منها.

4. **إستراتيجية الإيحاء**: وتسمى أيضاً الاستراتيجية اللينة في الترويج وتعتمد أسلوب الإقناع المبسط (السهل) القائم على الحقائق من جهة واعتماد لغة الحوار طويل الأمد لدفع المستهلكين باتخاذ قرار الشراء بقناعة تامة من جهة أخرى، ولا تستعمل فيها اللهجة الآمرة ولكن يتم التركيز على المنافع التي ستحقق للمستهلك..

سابعاً- 4: التوزيع

أ: مفهوم التوزيع

يعد التوزيع أحد الوظائف الاساس في المزيج التسويقي ويضم النشاطات جميعها والتي تتخذها الادارة والمتعلقة بإيصال السلعة او الخدمة الى الزبون او المستعمل لغرض اشباع حاجاته ورغباته من خلال منفذ التوزيع التي تتمثل بسلسلة من الحلقات المتصلة، فضلا عن تمكين المنتج او المورد من الحصول على المعلومات من الزبون.ويمثل التوزيع الحلقة الرابعة من عناصر المزيج التسويقيّ إذ يتم من خلاله ا يصال تلك المنتجات من مصدرها الى نهايتها المقصودة ومع تعقد وانتشار القطاعات السوقيةّ المستهدفة كان لابد من وضع إستراتيجة كفء وفاعلة لإيصال تلك المنتجات في الوقت والمكان المناسين لطالبيها، ويعتمد نجاح الشركات في اعمالها واستمرارها في السوق بالدرجة الاولى على نجاحها في اختيار منفذ توزيع مناسب.

ب:- أهمية المنافذ التوزيعية

تؤدي المنافذ التوزيعية دورا مهما من خلال مقارنتها بعناصر المزيج التسويقي الأخرى اذ ان للتوزيع دورا تكميلياً ضمن ستراتيجية المنظمة التسويقية إذ ينطوي عليه تزويد المنظمة بالوسيلة التي يمكنها من تنفيذ استراتيجيتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول الى الاسواق المستهدفة فضلا عن انه يربط المنظمة بالزبائن.وينشأ عن أداء قنوات التوزيع استحداث أنواع من المنفعة للمستهلكين أبرزها مايأتي:

1. **المنفعة الزمانية**: امتلاك المنتجات بالوقت الذي يرغبه المشتري.
2. **المنفعة المكانية**: عندما توفر القنوات المنتجات بأماكن مناسبة وميسرة للمستهلكين أي من مكان يقل الطلب عليه إلى مكان يزداد الطلب على المنتجات.
3. **المنفعة الحيازية أو التملك**: من خلال انتقال هذه المنتجات من المنتجين إلى الوسطاء ومن ثم إلى المشترين.
4. **المنفعة الشكلية**: يتم عن طريق تغير شكل السلعة المراد تقديمها.

5. **منفعة المعرفة**: لأن المنافذ التوزيعية ستساعد في تحقيق التواصل والامداد بالمعلومات لكل منهما باتجاه الاخر وذلك عن طريق الاعلان والعلاقات والبيع الشخصي والبحوث التسويقية.
6. **تقليص عدد** عمليات الاتصال او ما تسمى اهمية دور الوسيط إذ تساهم القنوات التوزيعية باستعمال الوسيط في تقليص عدد عمليات الاتصال التي تحدث بين المنتج والمشتري.
7. **تسهل القناة التوزيعية العملية التبادلية وتخفض التكاليف بين المنتج والمستهلك**

جـ:- أهداف التوزيع

يمكن تلخيص أهداف التوزيع بالآتي:

1. التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى سوق جديدة.
2. تحسين المنظمة لسوق منتجاتها عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع.
3. رفع كفاءة نظام التوزيع بإمداده بالأفكار والمعلومات إلى الأمام والى الخلف.
4. تحقيق الاتصال الكفء والفاعل بين المنظمة وأعضاء القناة التوزيعية والمستهلكين.
5. تنمية البحث والتطوير وزيادة فاعلية المفاوضة من خلال معرفة ما يريده المستهلك.
6. نقل وخزن المنتج والمشاركة في تحمل المخاطر.
7. توفير المنتج في الزمان والمكان المناسبين للمستهلك.
8. توفير الدعم من خلال الإدارة الجيدة لقناة التوزيع وتأمين وصول المنتجات للمستهلكين والمستفيدين.
9. نقل الملكية من المنظمة المنتجة إلى المستهلك أو إلى أعضاء قناة التوزيع.

د: إستراتيجيات التوزيع

توجد استراتيجيات عدة للتوزيع من حيث تحديد درجة كثافة التوزيع هي:--

1. **التوزيع الكثيف**: وهي الاستراتيجية التي يكدس فيها المنتجون سلعهم بأكبر عدد ممكن من المنافذ التسويقية وينبغي توفير السلع في الوقت والمكان المناسبين للزبائن. والتغطية الكبيرة والسعر المخفض للوحدة الواحدة تجعل الاستعانة بتاجر الجملة كأن يكون مندوباً للتوزيع والذي يقوم بتوزيع السلع على مختلف منافذ التوزيع الأخرى.
2. **إستراتيجية التوزيع الانتقائي**: في هذه الاستراتيجية يستعمل أكثر من وسيط واحد ولكن بشكل أقل من الإستراتيجية السابقة في توزيع منتجات المنظمة. وبموجبها

تختار المنظمة المنتجة أو تفوض عدد قليل من متاجر التجزئة في منطقة جغرافية معينة لتوزيع منتجاتها، وهي إستراتيجية تجمع مزايا التوزيع الشامل والتوزيع الوحيد وتقلل عيوبهما،أي توفير المنتجات في متاجر أو منافذ قليلة ومنتقاة من بدائل عدة ويتم اختيارها على أساس سمعة الموزع والتزامه بالسعر وإمكانياته المتوفرة وخبرته.

3. **التوزيع المحدد (الحصري):** وهو اعتماد المشروع على موزع وحيد ليقوم بتصريف منتجاته وقد يشترط على الموزع إن لا يتعامل مع سلع المنافسين أو عندما يمنح الصناعي كل الحقوق و وفق عقد قانوني امتيازاً إلى تاجر جملة أو مفرد لتوزيع وترويج منتجاته في منطقة جغرافية معينة ويمكن عده نوعاً من أنواع التوزيع الاختياري.

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم المعرفة التسويقية، مع توضيح اهميتها في المنظمات المعاصرة.

س2: اشرح اهم فوائد المعرفة التسويقية. مع توضيح اهم متطلبات تطبيق المعرفة التسويقية

س3: ناقش اهم مكونات المعرفة التسويقية ، وما هي ابرز التصنيفات المعتمدة في تصنيف المعرفة التسويقية.

س4: وضح ما المقصود بمفهوم المنتج، مع توضيح اهم مستوياته.

س5: ناقش اهم استراتيجيات المنتج.

س6: اشرح اهم استراتيجيات المنتجات التي تطرحها المنظمات.

س7: ناقش ما المقصود بمفهوم التسعير وماهي ابرز استراتيجياته.

س8: ناقش ما المقصود بمفهوم الترويج، مع توضيح ابرز عناصر مزيجه.

س9: ناقش ما المقصود بالتوزيع، واين تبرز اهميته.

س10: اشرح اهم استراتيجيات التوزيع المعتمدة في المنظمات المعاصرة.

الفصل الرابع

صوت الزبون

الفصل الرابع

صوت الزبون

بدأ المديرون في منتصف ثمانينات القرن الماضي بالتوجه نحو التكنولوجيا كممارسة لخلق منتجات جديدة ثم السعي لايجاد اسواق لها، وكان هذا المنهج غير فعال لادارة وابتكار منتجات مرغوبة مما ادى الى فشل الكثير من الجهود الرامية لنجاح المنظمات ونموها، لذلك تحول الزخم للتوجه صوب الزبون، الامر الذي يتطلب من المديرين ان يدركوا اولا مايريد الزبون قبل الشروع بالاستثمار لابتكار منتوج جديد، وكجزء من هذه التحول سعى المديرون للوقوف على حاجات ورغبات والتقاط متطلبات الزبائن. اذ طورت اساليب متعددة للحصول على المدخلات من الزبون واستخدامها في عملية الابتكار وكثيرا ما يشار اليه بسماع صوت الزبون. اذ انبثق مفهوم صوت الزبون مع حركة الجودة في ثمانينات القرن العشرين (1980) واستخدم بالمقام الاول كأداة لتحسين وتطوير المنتجات والعمليات او لدعم عمليات التصميم، واستخدمه البعض للاشارة لنوع من ابحاث السوق المتعلقة بالزبائن. ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على مفهوم صوت الزبون، واهميته في المنظمات المعاصرة.
2. التعرف على اهم الاهداف المتواخاة من سماع صوت الزبون.
3. التعرف على اهم متطلبات سماع صوت الزبون.
4. التعرف على اهم مخاضر عدم الاستماع لصوت الزبون.
5. التعرف على اهم اساليب التقاط صوت الزبون.
6. التعرف على مارحل سماع صوت الزبون.
7. التعرف على اهم آليات نشر صوت الزبون في المنظمة

اولا : مفهوم صوت الزبون

وهناك الكثير من وجهات النظر عن هذا الموضوع من قبل المهتمين والمتعاملين مع الزبون وبغية توضيح ماهية صوت الزبون وسماعه بالقدر المناسب سيتم التطرق لبعض الأراء على سبيل الذكر لا الحصر على وفق التصنيف الاتي:-

1. **اداة لألتقاط حاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن:** يعرف صوت الزبون بانه سلوك الزبون والناتج عن تولد حاجات جديدة او رغبات او عدم الرضا عن المنتجات الحالية والمعبر

عنها بلغته الخاصة عبر الوسائل التي توفرها المنظمة، اما (Grimes,2008) فقد عبر عن سماع صوت الزبون بانه اداة لسماع الزبائن وفهم حاجاتهم والاستجابة لها فضلاً عن قياس مدى فعالية الاستجابة عبر تحويل صوت الزبون الى مسارات الاعمال، ويؤكد (Thompson,2010) إلى أنه مصطلح يشير الى الجهود الرامية لالتقاط متطلبات الزبائن المعبر عنها بلغتهم والاستجابة لها عبر الافادة من التقنيات لتكامل صوت الزبون في عمل المنظمة، الى ان برنامج سماع صوت الزبون يعد وسيلة لقياس حاجات الزبائن ومصدر يستخدم لتطوير مواصفات المنتوج، فسماع صوت الزبون يمكن المنظمة من استقراء المتطلبات غير المعلنة للزبون والتي يصعب على المنظمة التنبؤ بها، فضلاً عن ان سماع صوت الزبون هو التقاط تلك الحاجات والرغبات وتنظيمها على وفق تسلسل هرمي بحسب الاهمية بما يعزز الاستجابة ويصب في تحقيق رضا الزبون، كما وصف بانها كل مايريد الزبون قوله او ايصاله الى المنظمة عن اهتماماتهم وتسعى المنظمة للعمل على اساسها. وأضاف (Roman,2011) بأنه مصطلح يصف عملية التقاط تفاصيل حرجة تتعلق برغبات واحتياجات ومتطلبات زبائن معينين أفراد كانوا أو جماعات مستهدفة لأنه وسيلة بحث ومنهجية متخصصة تهدف الى الوصول للفهم المعمق للزبون وتفضيلاته الحالية والمحتملة بما يمكن المسوقين من استخدامها لتطوير علاقات قوية واشراك الزبون في استراتيجية المنظمة الرامية لتلبية ما يريده وتجنب عدم رضاه وابتعاد الزبون الذي ينتج عن تقديم ما لا يرغب بها الزبون. فسماع صوت الزبون قد يكون نتيجة اتصال الزبون وتعبيره عن متطلباته ومقترحاته وارائه او نتيجة مبادرة المنظمة بالاتصال بزبائنها للوصول الى موضوعات تستهدفها. فيما وصفه (Cooper & Edgett,2008) بأن صوت الزبون لا يعني صوت مندوب المبيعات او صوت مدير الإنتاج او صوت بائع التجزئة بل البحث عن صوت المستهلك النهائي فلن يكون بالضرورة لهم المتطلبات والآراء نفسها. فهو الخطوة الأولى لتصميم المنتجات ومنهج للحصول على بيانات من الزبون لدمجه في التنبؤ والعمل استنادا له في كل مرحلة من مراحل الأنتاج، فما يوفره صوت الزبون من التعبير عن رغباته وحاجاته ومتطلباته في المنتوج وما يتضمن من خصائص يكون بمثابة الدليل للمصممين والمهندسين عن كيفية اجراء تصميم مرغوب به في الاسواق التي تخدمها المنظمة

2. **اداة لجمع بيانات:** ان سماع صوت الزبون ليس مجرد اداة او منهجية لجمع البيانات عن الزبون بل والأستجابة له. فقد عرفه (Zaltman & Coulters, 1995) بأنه جمع بيانات عن المستهلك صالحة وموثقة في الوقت المناسب وتحليلها مع قدر كبير من التبصر. أي انها أداة لجمع البيانات وتحليلها. واشار (Duhouhik et.al,2006) الى انه أسلوب

للحصول على بيانات مختلفة من الزبائن تتعلق بمشكلاتهم والفرص والأفكار والحلول وحاجاتهم ورغباتهم، واضاف (Dejen & Sekandary,2008) بانه منهج يسمح بجمع بيانات عن الزبائن ومتطلباتهم ويوفر الاطار لاتخاذ القرارات اذ تعد البيانات التي يتم التقاطها عبر هذا المنهج اكثر قيمة من الاساليب التقليدية الاخرى. إذ انصب التركيز في هذا التعريف على جمع البيانات من الزبائن الداخليين والخارجيين لأن الأهتمام بالزبون الداخلي يصب في تلبيه متطلبات الزبون الخارجي، كما ان الزبون الداخلي اكثر تمكناً بالتعبير عن متطلبات الزبون الخارجي بلغة متخصصة، وأضاف (Mellon, 2008) بانه التغذية العكسية المجمعة من القنوات الرئيسة بما في ذلك جماعات التركيز والزيارات الميدانية لالتقاط بيانات عن المستهلك النهائي وعن الزبائن ونشرها في مختلف المساحات الوظيفية والتشارك بها والعمل على اساسها، وعرفه (Wiegers, 2003) بأنها تقنية لتفسير وتمثيل البيانات المتعلقة بالزبون في برامج الانتاج، أي ان جمع البيانات تستكمل بتفسيرها للاقسام ذات العلاقة لغرض الوصول للاستماع الناجح للزبون، و يرى (Griffin & Houser,2001) بانه تقنية لألتقاط مدخلات من الزبون تستخدم لتحسين المنتجات والعمليات الحالية والمستقبلية، ويؤكد ذلك (Hakala & Njren,2010) اذ عرفه بأنه مسح للوصول لاراء الزبائن يهدف الى جمع البيانات عن جودة المنتوج بما يمكن المنظمة من تحديد المساحات التي تكون الجودة فيها بحاجة للتحسين، أي ان سماع صوت الزبون هو اداة لعمليات التحسين في المنظمة.

3. **اداة للتعلم:** عرف بانه طريقة محددة تترجم فيها متطلبات الزبون الى متطلبات فنية مناسبة في كل مرحلة من مراحل تصميم وتطوير وانتاج المنتج وغالبا ما يشار اليها بأنها الاستماع الى صوت الزبون. كما وصف بأنه مسح لأغراض الحصول على معرفة الزبائن التي تحتاجها المنظمة واستخدامها لقياس المستويات المختلفة من رضا الزبون وولائه. وأشار إليه (Kemp & Wardles,2005) بأنه منهج قد يكون رسمياً او غير رسمي للتواصل بين الزبون والمنظمة لوضع أستراتيجية تقود للوصول للتغذية العكسية من الزبون بشكل استباقي. أي انه احد ادوات التعلم المنظمي تزود المنظمة بالمعرفة المكتسبة من البيئة الخارجية على شكل تغذية عكسية اومبادارت او اراء او افكار. ويرى (Mayes, 2008:) بأنه عملية التقاط التغذية العكسية من الزبائن باستخدام مختلف الوسائط بشكل يمكن المنظمة من تسجيلها والتفاعل معها، وعرف بأنه عملية الحصول على المدخلات والتقاط ما يقوله الزبون واستخدامها كمدخل في عملية الأبتكار. اذ يزود صوت الزبون المنظمة بافكار ومقترحات واراء اذا ما

تجسدت في المنتجات المقدمة لزبائنها وبشكل استباقي مقارنة بالمنظمات المنافسة عبر استخدامه لابتكار منتجات تكون منبعها من الزبائن وتصب في المنتجات المقدمة لهم ستؤتي اوكلها بزيادة مبيعات المنظمة وحصتها السوقية على حساب المنافسين.

4. **اداة تحسين تجربة الزبائن:** عرف بانه عملية تحسين تجربة الزبون من خلال تكامل متطلباته مع كل مرحلة من مراحل عملية الأنتاج ابتداءً من عملية التصميم وانتهاءً بأسلوب العرض اعتمادا على طبيعة الصناعة ودرجة تعقيدها، وعرفه (Chang & Jang,2009) بأنه وسيلة مصممة لتحقيق هدف استراتيجي من خلال تقييم وتحسين رضا الزبائن والحصول على ولائهم، وعبر عنه (Mann,2010) بأنه مقابلة أنتاج وتصميم المنتجات من سلع وخدمات لمتطلبات الزبون الخارجي القابلة للتحقيق عند السماح لصوت المنتج و/ او صوت العملية و/ أو صوت النظام لأرشاد المنظمة في تحقيق ذلك.فصوت المهندس و/او المنتج و/او العملية و/او النظام توفر الوسيلة لترجمة صوت الزبون الخارجي الى المتطلبات والخصائص الفنية وبلغة متخصصة فضلاً عن قدرتهم لتحديد مدى امكانية الأستجابة لمتطلبات الزبون الخارجي وما هي الادوات والمتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك. واشار وتمت الاشارة الى انه التعرف المسبق على حاجات الزبائن وتوقعاتهم بما يسمح لاتخاذ القرارات فيما يخص الانشطة التي تهدف لتلبية حاجاتهم ومقابلة توقعاتهم. فهي جزء لا يتجزأ من جهود المنظمة الرامية لألتقاط والافادة من البيانات الهامة لتحديد واقتناص الفرصة لتحسين التجربة والعلاقة مع زبائنها، وبناءً على ذلك فالدور الذي يلعبه سماع صوت الزبون يكمن في تحسين تجربة الزبائن مع المنظمة وزيادة قدرتها على بناء علاقات معهم.

5. **اداة للتفاعل مع الزبائن:** هو مصدر خارجي للبيانات وقناة رئيسة للتفاعل مع الزبائن وتعد جزءاً لا يتجزء من الخدمة المقدمة إليه، وأضاف (Oppermann,2008) بانه تقنية للتفاعل مع الزبائن سواء بالرسائل النصية او غير النصية لأغراض معينة كتحصيل الديون والتذكير والأستعلام عن التغذية العكسية لعروضها لتحقيق الأستجابة الفاعلة وتعظيم رضا الزبون، وعرفه (Fiuss & Rogers,2011) بأنه التقاط التغذية العكسية من الزبون بواسطة المسوحات والأنترنيت وغيرها من الوسائل لتوافر خدمة فورية للزبون. أما (Harney,2009) فقد عبر عنه بكونه وسيلة تمكن المنظمة من التعرف على أفضل زبائنها وتقديم المنتجات من خلال البدء بأحتياجاتهم المعلنة لجعل المنظمة أكثر قدرة من منافسيها في تلبية واشباع حاجاتهم مما يصب في زيادة مبيعاتهم مقارنة بمنافسيهم. واضاف (Lacey,2009) الى أنه أداة لربط رغبات وحاجات الزبون في كل مرحلة من مراحل الأنتاج مما يعمل على زيادة حجم مبيعاتها، وعرفه (بن جروة

وين حوحو، 2010) بانه الاتصال بشكل تفاعلي بالزبون بمعنى ان يكون باتجاهين من المنظمة نحو الزبون ومن الزبون نحو المنظمة وهذا التفاعل يترجم قدرة المنظمة على الاستماع لزبائنها وفهم تطلعاتهم وانشغالاتهم ويظهر هذا الاهتمام من قبل المنظمة عبر تطوير مركز اتصال واجراء المسوحات وغيرها من الوسائل التي تسمح باستقبال المعلومات من الزبائن. اذ ان صوت الزبون يمكن المنظمة من التفاعل مع زبائنها واسواقها ومحاكات متطلباتهم والتفوق على منافسيها. وفي تقرير صادر عن المكتب الأستشاري لشركة جنرال الكتريك أشار فيه (GE,2001) ان صوت الزبون قد يعني امور مختلفة لمختلف الأفراد داخل المنظمة فالإفتقار الى الدقة فيما يخص التعريف قد يعرقل عملية تصميم منتجات مطابقة لرغبات وحاجات الزبون.

ويقسم الاستماع لصوت الزبون على قسمين:

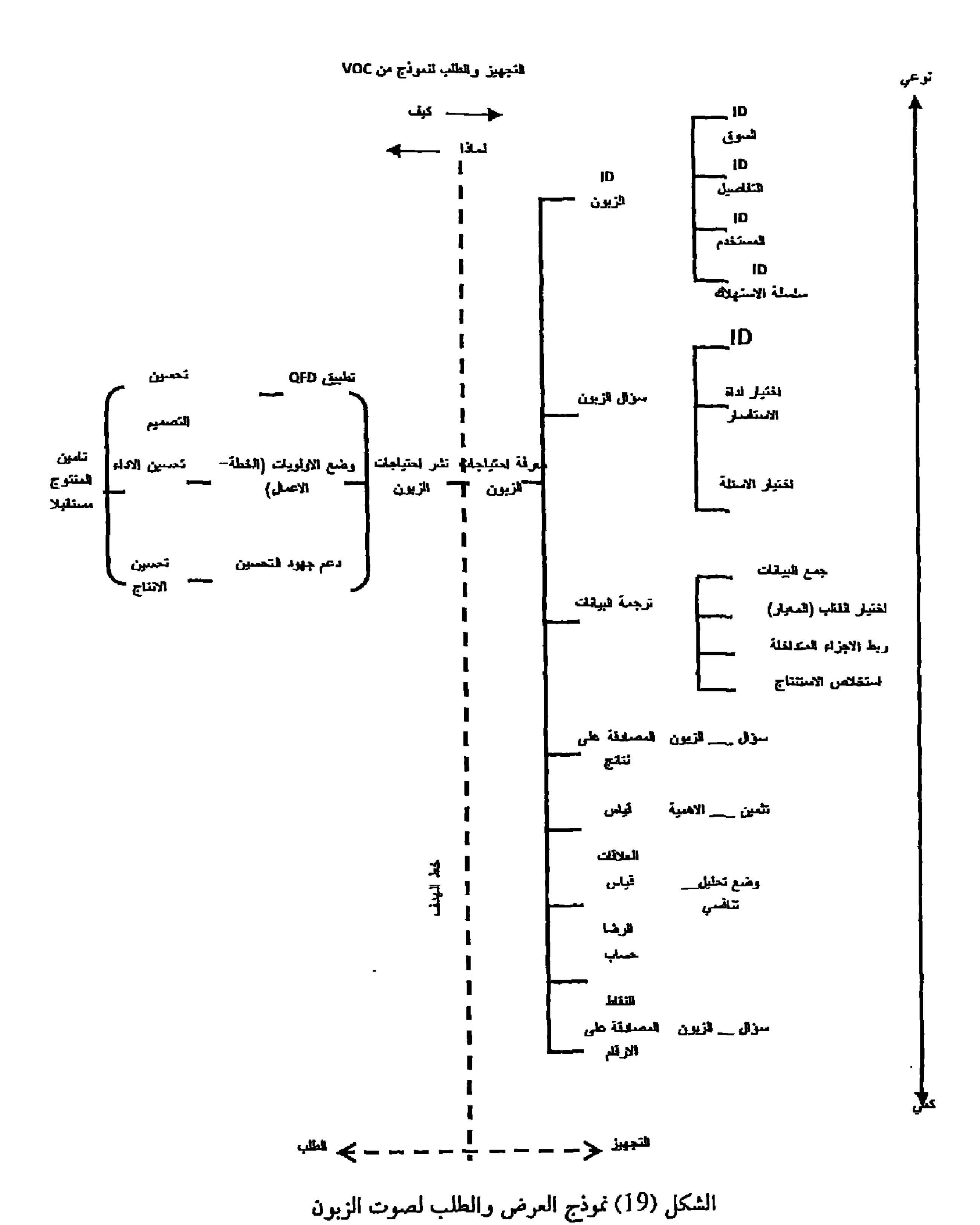
1.الاستماع بحسب الجهه وتتكون من نوعين هما:

- الاستماع الداخلي: ويقصد به برمجة لقاءات مع العاملين من اجل التقاط مشكلاتهم ومبادراتهم وتعليقاتهم فضلا عن القيام باعلامهم بالقضايا الخاصة بالمنظمة.
- الاستماع الخارجي: ويقصد به استخدام مختلف الاساليب والوسائل للوصول لصوت الزبون.

2. الاستماع بحسب الهدف ويشمل:

- الاستماع التشغيلي: هو استماع على المستوى التشغيلي للمنظمة من اجل ايجاد الحلول الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل ضمن هذا المستوى والتي تؤثر في جودة المنتوج او العملية.
- الاستماع الاستراتيجي: أي وضع نظام للاستماع للزبون يبدا انطلاقا من اهداف المنظمة وسياستها وبرامجها متمثلا بتكوين برنامج لسماع صوت الزبون ويتضمن المهام الآتية: الالمام بكل انشغالات المتعاملين الاقتصاديين. مراجعة كل المشكلات واعلام ذوي العلاقة. تقييم العمل المطلوب بحسب متطلبات الزبائن.

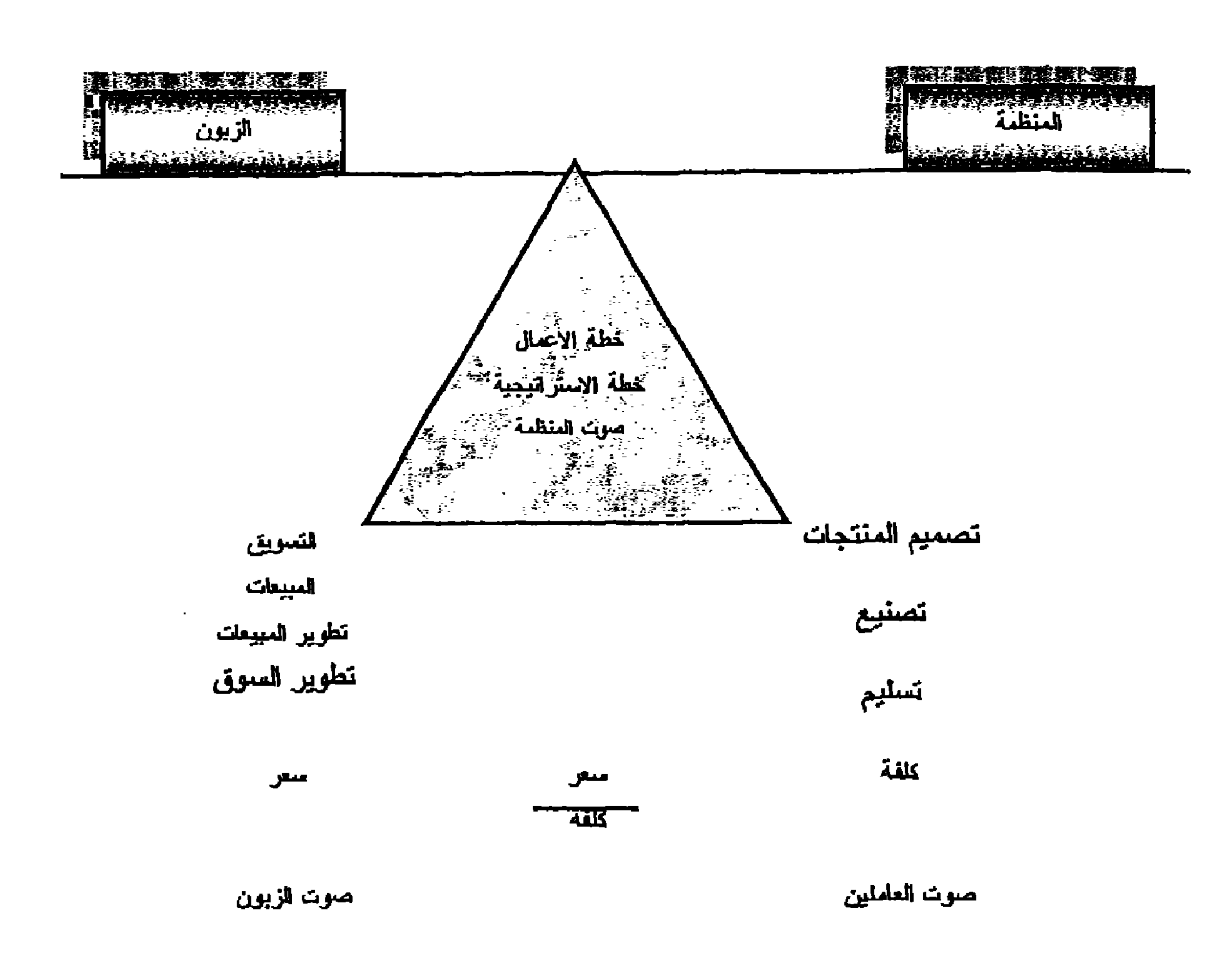
ولتوضيح صوت الزبون عرض (Shillto) نموذج العرض والطلب لصوت الزبون، اذ يتضمن وصفاً واسع النطاق للوظائف التي تشارك في الحصول على صوت الزبون واستخدامه، اذ يتضمن الجانب الايسر من خط وسط المخطط جانب الطلب يوضح لماذا تلتقط المنظمة صوت الزبون اما الجانب الايمن من خط وسط المخطط يوضح كيف يمكن الحصول على صوت الزبون والتعامل معه، وتستخدم المناهج النوعية في اعلى المخطط اشارة للنشاطات التي تستهل بها ممارسات سماع صوت الزبون وعند التقدم بنشاطات سماع صوت الزبون نزولا يتم استخدام مناهج كمية. والشكل (19) يوضح هذا النموذج.



الشكل (19) نموذج العرض والطلب لصوت الزبون

Source: Shillito, M.LARRY,(2001),"Acquiring,processing,and deploying voice of the customer ", 1 ed, crc press. llc, Washington,p 7.

ويستند النموذج على منطق (كيف–لماذا) (How –Why) اذ يثار سؤال الكيفية في الجانب الايمن من النموذج، اما سؤال السبب (لماذا) فيثار في الجانب الايسر، وينبغي التحقق من الاجابة في كلا الاتجاهين ويرتكز النموذج على الموازنة بين الشركة والزبون (Customer–Company Balance) والموضح في الشكل (20)، اذ يكشف على صوتين من اصوات الزبائن يتوجب الموازنة بينهما، هما صوت الزبون الخارجي وصوت الزبون الداخلي المتمثل بـ(صوت المنظمة).



الشكل (20) موازنة صوت الشركة بصوت الزبون

Source: Shillito, M.LARRY,(2001),"Acquiring,processing,and deploying voice of the customer ", 1 ed, crc press. llc, Washington,p 8.

اذ يشير (Goldenberg & Mazursky,2002) إلى أن مفتاح تحديد الفرص المثمرة والافكار الجيدة تكمن بتطبيق التكامل بين صوت الزبون الخارجي وصوت الزبون الداخلي والمعبر عنه بصوت المنتج او صوت المهندس او صوت المصمم بحسب طبيعة المنظمة في ما يدعى بقوالب التفكير التي تجمع كلا

الصوتين. فيما يرى (Garg & Rahman,2010) بأنه عبر تكامل صوت الزبون وصوت المديرين يقدم تحليل للثغرات بين مدركات المنظمة وما يتوقعه الزبائن ويطلبونه للوصول الى نجاح وفاعلية تصميم المنتجات، ويضيف (Halevi,2001) ان التركيز على صوت العاملين بوصفه معبراً عن واقع العمل بما يسهم لايجاد ممارسات وسياسات متميزة، اذ يقدم نظرة ثاقبة عن سبب فشل الممارسات والسياسات أو توقفها، فالعاملون يتحملون اعباء التكييف مع اطر وبرامج وسياسات العمل مما يوجب على المنظمة التركيز على رؤى العاملين واعتناقها وعدم الاقتصار على على صوت الزبون الخارجي اذ يوفر صوت العاملين المعايير اللازمة للاستجابة للزبون. فقبل البدء بانشطة صوت الزبون يجب تهيئة الاجابة عن سؤالين: مايجب القيام به للزبون؟، وما يجب القيام به للشركة؟ ففي جانب الزبائن تتجلى نقطة التركيز على انشطة التسويق والمبيعات وتطوير المنتوج والسوق والاهتمام بسمات المنتوج وسعر البيع، اما جانب المنظمة فتبرز انشطة البحث والتطوير وتصميم المنتجات والتصنيع والتسليم، ويتركز الاهتمام على العمليات وتكاليف صناعة الوحدة الواحدة وزيادة الحجم، وعلى وفق النموذج يتوجب عمل الطرفين بتجانس وللقيام بذلك يجب تهيئة فريق متعدد التخصصات من تصميم وانتاج وتسويق وبيع وغيرها ونقطة ارتكاز تحقيق هذا التوازن هي الخطة الاستراتيجية وخطة العمل فالتوازن الكلي يعمل على معالجة جودة المنتوج مع (كلفة / سعر)، والغاية من هذا النموذج دعوة الزبون ليكون جزءاً من المنظمة وتكون معاملته كشريك في العمل، فهو يعد حلقة ضمن سلسلة تطوير او تحسين المنتجات عبر النظم والنماذج المختلفة التي تتبناها المنظمة. وبناء على ما سبق يمكن تعريف صوت الزبون بأنه منهجية تسمح للمنظمات بالتعامل مع الزبائن والاستماع لهم والتعلم منهم بما يمكنها من الوصول إلى حكمة الزبائن لتحقيق الاستجابة الفاعلة لمتطلباتهم وهذا يتطلب رؤية جديدة كلياً لموقع الزبون بالنسبة للمنظمة.

ثانيا : اهمية صوت الزبون

يمتلك صوت الزبون الكثير من الاوجه التي تؤثر في طبيعة عمل المنظمة فما يمنحه للمنظمة اعمق من مجرد بيانات واردة، اذ يمتلك قوة التأثير في مفاصل ومستويات المنظمة جميعها مما يجعله حتمي التبني اذا ما ارادت البقاء والنمو والتفوق على منافسيها، اذ يشير (Oliver,1997:87)(Yi,1990) المكون المعرفي للمنظمة والذي تحصل على جزء منه من الزبون لتقييم منتجاتها من وجهة نظرهم عبر مقارنه المنتجات مع توقعاتهم او مع المنتجات المنافسة بوصفه مؤشر لرضا الزبائن ونسبة اعادة الشراء او ترك التعامل مع المنظمة والمعبر عنها في نظرية (Hirshman,1970) (ترك-صوت)(Exit-Voice) . وتكمن اهمية سماع صوت الزبون في الكشف عن الفرص السوقية والتعلم من الزبائن وتشخيص حاجات الزبائن ورغباتهم غير المعلنة والوصول الى مواقع سوقية غير مستغله، وأن سماع صوت الزبون يمكن المنظمة من مراقبة سلوك الزبائن وفهم احتياجاتهم وتشخيص مشكلات في مراحل مبكرة فضلاً عن تهيئة القدرة للكشف

عن المتطلبات غير المعلنة التي قد تعد مثيرة بالنسبة للزبائن ويصعب اكتشافها بسهوله من قبل المنظمة. فتحديد المتطلبات غير المعلنة اصعب كثيرا من المتطلبات المعلنة فهو من القضايا الحرجة لتحقيق رضا الزبائن واطالة دورة حياته، ان السعي لقياس والاستماع للزبائن يستحق الجهد والوقت الذي يستثمر فيه لما له من مردود ايجابي شريطة الافادة منه اذ انه تعميق لفكرة (الزبون يدير المنظمة ويحدد توجهها). ويؤكد (Monger & Keen,2004) أن صوت الزبون يمكن المدير من اتخاذ افضل القرارات فعبر ربط صوت الزبون بمقاييس ومعايير داخلية يمكن متخذ القرار من الحصول على فهم اوضح واعمق للتغييرات المطلوبة وكيف يمكن اجراؤها والذي يؤثر في نهاية المطاف بنوعية القرار. كما ان سماع صوت الزبون يوفر القدرة على:

1. التحديد الكامل والشامل لحاجات ورغبات الزبائن.
2. تحديد اولوية الحاجات بناءً على معايير عملية محدده من الزبون او المستهلك النهائي.

واستناداً الى ذلك فان صوت الزبون يستخدم كأداة تشخيص دقيقة للحاجات واسبقية تلك الحاجات من وجهه نظر الزبون مما يساعد المنظمة على تحديد أي تلك الحاجات والرغبات يتوجب التركيز عليها وتلبيتها اولا. فهو اداة للرصد يمكن ان توفر للمنظمة المعلومات عن أي تغير حالي او محتمل في البيئة تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي، و تبرز اهمية صوت الزبون بالنسبة للمخططين الاستراتيجين عبر تحديد اين يتجه السوق مما يساعد المنظمة لانتاج منتجات ترضي حاجة الاسواق المستقبلية. فيما يرى (Chris & Power,2006) (Bamforth & Brookes, 2002) أن اهمية صوت الزبون تكمن في كونها اداة لاشراك الزبائن: اذ ان تكامل صوت الزبون ضمن العملية الانتاجية يوفر الدعم والحماية للمنظمة من مختلف اصحاب المصالح وجماعات حقوق المستهلك والجهات القضائية. واشار (Powaga, 2002) إلى أن اهمية سماع صوت الزبون تكمن في:

1. الحصول على معرفة الزبون.
2. تقييم اداء المنتجات الحالية.
3. تمكن الزبون من التصريح عن ما يدفعهم للرضا والولاء وادراك القيمة.
4. ربط التغذية العكسية من الزبون بالعمليات الداخلية عبر برنامج سماع صوت الزبون.

وأن المنظمة وبناءً على صوت الزبون تتمكن المنظمة من تجزئة السوق اعتمادا على المتطلبات والخصائص التي يفضلها الزبون. كما يوفر القدرة للتركيز على القطاعات السوقية المربحة وتطوير وتكييف خطوط الانتاج لتقليل التباين بين ما يطلبه الزبون وما توفره المنظمة. اذ كلما تمكنت المنظمة من تحديد خصائص المنتوج وتفضيلات الزبائن امكنها ذلك من تجزئة السوق وتقديم منتجات مرضية لكل جزء. كما ان صوت الزبون بما يحمل من مؤشرات يسهم في مراقبة جودة العملية والمنتوج وقد يتضمن

في الكثير من الاحيان الحلول الناجحة لبعض معوقات العمل ويعمل على توجيه استراتيجية المنظمة فضلاً عن إنه اداة لتقييم العناصر الداخلية والخارجية للمنظمة. ويشير (Schwarz,2004) الى اهمية صوت الزبون بما يأتي:

1. يمنح المنظمة فرصه تكييف عروضها لتحسين تجربة الزبون.
2. توفر ثروة من المعلومات حول كيفية قيام المنظمة بتقديم منتوج متميز لزبائنها.
3. توفر علاقات مقربة بين الزبائن واقسام المعلوماتية في المنظمة.
4. تلعب دوراً في التقييم اذا ماكان التغيير فعالاً وجاهزاً لوضعه حيز التنفيذ أو إنه بحاجة الى تحسين او تعديل لتلبية احتياجات الزبون.
5. مصدر يسهم في دعم عملية صنع القرار وعمليات التحسين المستمر.
6. يوفر بيانات كمية ونوعية اذا ما استغلت يمكن ان توفر القدرة على فهم ميول واراء الزبائن.
7. دعم اداء المنظمة للتقدم في طريق تحقيق اهدافها النابعة من الزبون وللزبون.
8. دعم خطوات تنفيذ التغييرات التي تركز على الزبون.
9. يوفر القدرة للتحقق وتقييم الخطط المستقبلية قبل تنفيذها.
10. يساعد على قياس رضا الزبون ومدى امكانية الاحتفاظ به.
11. وسيله لمقارنة الاداء الفعلي للمنظمة مع متطلبات الاداء المرغوبة من قبل الزبون، بما يمكن من اجراء التحسينات اللازمة.
12. يبرهن للزبائن ان المنظمة توفر قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين عبر الاستجابة لتغذيتهم العكسية وتحسين تجربتهم مع المنظمة.

ويضيف (Wajtszek, 2008) أن اهمية صوت الزبون تنبع من الاتي:

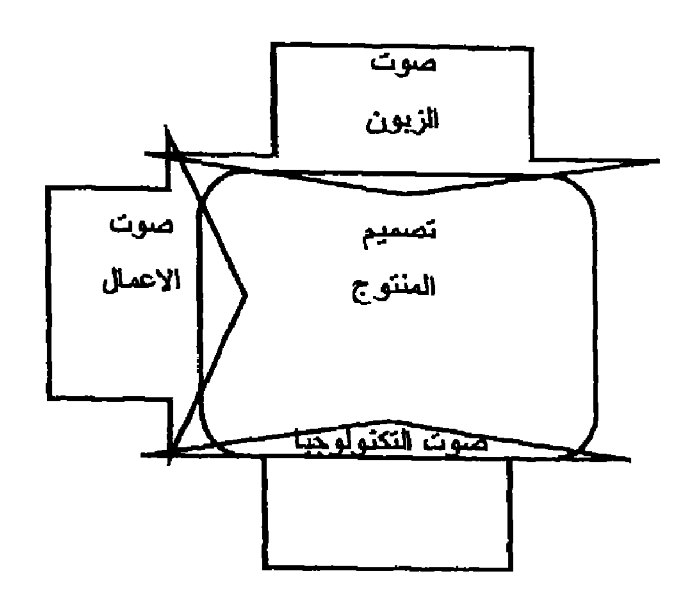
1. بسبب حجم التغيرات في مدركات وشعور الزبون وانعكاسها على سلوكهم الشرائي فصوت الزبون يوفر فرصة للمنظمة للكشف المبكر عن تلك التغييرات وتقييمها.
2. توفر توجها واضحا للعمل فتحليل بيانات صوت الزبون يمكن المنظمة من التعرف على نية تكرار الشراء.
3. تفعيل المعرفة المكتسبة من الزبون.
4. التعامل مع التهديدات التنافسية اذ تمكن المنظمة من الحصول على الاسرار التنافسية عبر تهيئة اجوبة عن لماذا يزداد معدل الشكاوي؟ ولماذا يلبي المنتج المنافس متطلبات الزبائن بشكل افضل؟.

وتمت الاشارة الى اهمية صوت الزبون بوصفه وسيلة للتواصل مع الزبائن وتحديد الاحتياجات والتصورات والسلوكيات وبناء الالفة مع الزبائن والتي تسعى اليها المنظمات الاكثر فاعلية بوصفها تزود المنظمة بموقع متميز على منافسيها فضلاً عن إنه احد العوامل الاساسية في رضا الزبون والناتجة عن دمج صوت الزبون في عملية تطوير المنتج. وإن سماع صوت الزبون وما ينتج عنه من معلومات تستخدم كمعيار للحكم على مدى نجاح المنظمة في تلبية متطلبات الزبائن ومقابلة توقعاتهم فضلاً عن استخدامها في ادخال التحسينات المستمرة على منتجات المنظمة وهذا انطلاقا من ان الزبون مصدراً للمعلومات والافكار الجديدة فهو المثمن والمقيم لجودة عمليات المنظمة، اذ يسهم ذلك في تقديم منتجات متفوقة على المنتجات المنافسة. فإن التركيز على الزبون وسماع صوته احد الجوانب الرئيسة في أي عمل ناجح ونقطة انطلاق لاكتشاف ما يريده الزبون ويعد تغذية عكسية للنقاط الحرجة من وجهة نظر الزبون، فيما اوضح (Cooper et.al,2008) اهمية صوت الزبون بالاتي:

1. ربما يمتلك الزبون فكرة جديدة فربط صوت الزبون في العمل يعد اسلوباً جديداً للابتكار.
2. يوفر الذخيرة اللازمة لحل المشكلات بطريقة ابداعية فعند مقابلة الزبون لايتم سؤاله ما المنتجات او مزايا المنتوج التي يفضلها فقط بل الغوص الى ابعد من ذلك وبصرف النظر عن المنتوج الحالي أي نوع من تطوير سيناريو لمشكلة او قضية افتراضية وإيجاد الحلول والمعالجات لها.

ويشير (Jorgens et.al,2007) إلى أن صوت الزبون مصدر رئيس من مصادر المعرفة بالنسبة للمنظمة اذ تكمن اهميته في كونه يمثل القوى الثلاثة الرئيسة في تصميم المنتجات وهي:

1. **صوت الزبون** VOC: اذ يصف حاجات ورغبات ومتطلبات السوق المستهدف.
2. **صوت الاعمال** VOB: ويصف ربحية المنظمة وادارة مواردها وكفاءاتها بافضل صورة ممكنة.
3. صوت التكنولوجيا VOT: ويصف مختلف المجالات المتعلقة بالادوات والتقنيات اللازمة لتصميم المنتجات فضلاً عن المعوقات والفرص التكنولوجية. والشكل (21) يوضح ذلك:



الشكل (21)
القوى المؤثرة في تصميم المنتوج

Source: Jorgens, Havard D., Karlsen, Dag & Lillehagen, Frank, (2007), "Product Based Knowledge and Data Engineering, P41.Interoperability–Approaches & Requirements",

ويشير(Thompson,2010) (Mgarcia & Hannabi,2002) قد حان الوقت للنظر الى برنامج سماع صوت الزبون بوصفه مصدراً للحصول على التغذية العكسية ليس فقط من الزبون لكن من الشخصيات المؤثرة في السوق واستخدامها فضلا عن تحديد الاتجاهات الجديدة والمساحات الحرجة من وجهة نظر الزبون، كما أن الاستماع لصوت الزبون يجذب الزبون للمنظمة ويدفعهم بعيدا عن المنافسين لما له من تأثير في اداء المنظمة والجودة والرضا اذ يعد برنامج سماع صوت الزبون نوعاً من التنسيق والتعاون التفاعلي بين المنظمة والزبون، فهو يعمل على زيادة الفائدة للزبائن وارتفاع القيمة السوقية لاسهم المنظمة نتيجة خلق القيمة الناتجة عن تطوير منتجات تقابل توقعات الزبائن. فسماع صوت الزبون سواء اكان داخلياً ام خارجياً يسهم بتوجيه مسار عمل المنظمة لانتاج منتجات متفوقة على المنتجات المنافسة بما يمكن المنظمة من تحقيق التفوق التنافسي. ويضيف (Stern & Wakabayshi,2007) أن صوت الزبون يساعد على تحديد مواصفات المنتجات المطلوبة وتحديد الادوات اللازمة لانتاج منتجات اعتماداً على تفضيلات الزبائن فضلا عن اسهامه في اشراك الزبون الفعال الذي يتيح له اسهامه في بناء القيمة. فسماع صوت الزبون يوفر معلومات عن الزبائن وما يريدون وما يعد حاسماً لتصميم المنتجات وتصميم

الاعلانات والترويج التي تتصل بالجوانب التي تهم الزبائن فضلا عن دعم استراتيجية التسعير الذي يشعر الزبائن بانهم يحصلون على قيمة نتيجة دفعهم لهذا السعر. ويضيف (Rogers, 2010) امكانية سماع صوت الزبون من بناء علاقات مع الزبون ففي النهاية كل العائدات مصدرها الزبون، فالعمل على بناء علاقات مثمرة ومربحة مع الزبائن هو مفتاح لاستدامة النجاح، إذ لا يمكن بناء علاقات مع الزبون من فراغ ولا يمكن تطويرها في غياب معرفة متطلبات الزبون فهذا هو الدافع الجوهري ضمن لماذا يجب ان تعمل المنظمات بتناغم مع صوت الزبون والاستماع لوجهات نظرهم وتحسين تجربتهم مع المنظمة، واضاف (Wilczynski,2008:1)(Harris,2011) أن رضا الزبون يعد نتيجة ربط صوت الزبون باعمال المنظمة وبروتوكولات تخطيط المنتوج اذ يسهم بتحسين التنبؤ والتخطيط للمنتجات المقبولة في السوق وتحسين الاداء الكلي للمنظمة اذ ينعكس هذا الرضا على الاتجاهات في الصناعة او على الاقل بين زبائن المنظمة لتحقيق ولائهم اذ تشير ابحاث منظمة (Chtham) عام (2010) ان المنظمات التي استمعت الى صوت الزبون حققت اعلى مستويات لرضا الزبون في عموم الصناعة فضلاً عن تأثيره على ولاء الزبائن اذ ازدادت النسبة في الفترة من (2007 – 2010) من (53٪) الى (61٪). واضاف (Gaskin et.al,2010) ان سماع صوت الزبون يمتلك فوائد مهمة لتطوير المنتج عبر الاتي:

1. توافر فهم مفصل لمتطلبات الزبون.
2. توافر لغة مشتركة بين العاملين للتقدم بالعملية.
3. مدخل رئيس لاعداد مواصفات المنتوج.
4. يعد نقطة انطلاق لابتكار منتوج جديد.

يعمل سماع صوت الزبون على تشخيص مشكلات غائبة عن ادراك المنظمة فضلاً عن تزويده ببدائل حلول، اذ قد يطلب من الزبون تقديم اقتراحات لحل مشكلة او تفسيرها ومن ثم يوفر معلومات لانعاش وانقاذ العلاقة مع الزبائن، ويضيف (Monger & Keen,2004) ان الحلول التي تحصل عليها المنظمة من صوت الزبون ذات كلفة منخفضة اذ ما قورنت بمصادر الحلول الاخرى، بالاضافة الى اسهامه بتخفيض التكاليف فتكامل صوت الزبون مع مراحل العملية الانتاجية يضمن عدم الحاجة لاجراء أي تعديل او تكييف للمنتجات لمقابل توقعات الزبون والذي قد يرفع من الكلف الانتاجية. كما أن اهمية صوت الزبون تكمن في انه يساعد على:

1. تصميم منتجات مختلفة بصورة جذرية عن المنتجات الحالية.
2. زيادة الانتاجية.
3. زيادة القيمة المدركة للزبون.

ثالثا : اهداف سماع صوت الزبون

يتباين استخدام صوت الزبون باختلاف الهدف من تطويره أن الحاجة الى تحديد القضايا المهمة للزبائن ومتطلباتهم المتغيرة ادت الى استخدام برنامج سماع صوت الزبون للكشف عنها، اذ تهدف تطبيقات صوت الزبون للسماح للزبائن بالتعبير عن ارائهم ورغباتهم لردم الفجوة بين مدركات المنظمة عن متطلبات الزبائن وما يطلبه الزبائن فعلا، وقد يكون الهدف من استخدامه في بعض المنظمات تحديد مستوى رضا الزبون عن المنتجات الحالية. وفي تقرير المكتب الاستشاري لشركة جنرال الكتريك افاد ان الغرض من سماع صوت الزبون يتمثل بالاتي:

1. فهم كيف ينظر الزبون لمنتجات وعمليات المنظمة.
2. فهم العمليات التي تمثل اهمية نسبية عالية للزبون.
3. معرفة على ماذا يركز الزبون لقياس اداء المنظمة.
4. تشخيص ما الاداء المستهدف الذي يمكن المنظمة من تلبية حاجات الزبون.

ونشر في تقرير (Scsep,2002) يهدف سماع صوت الزبون لتحديد الاساليب مناسبة لتحسين رضا الزبون، في حين يرى (Ladove,2005) قد يكون لسماع صوت الزبون اهداف عدة والموجزة بالاتي:

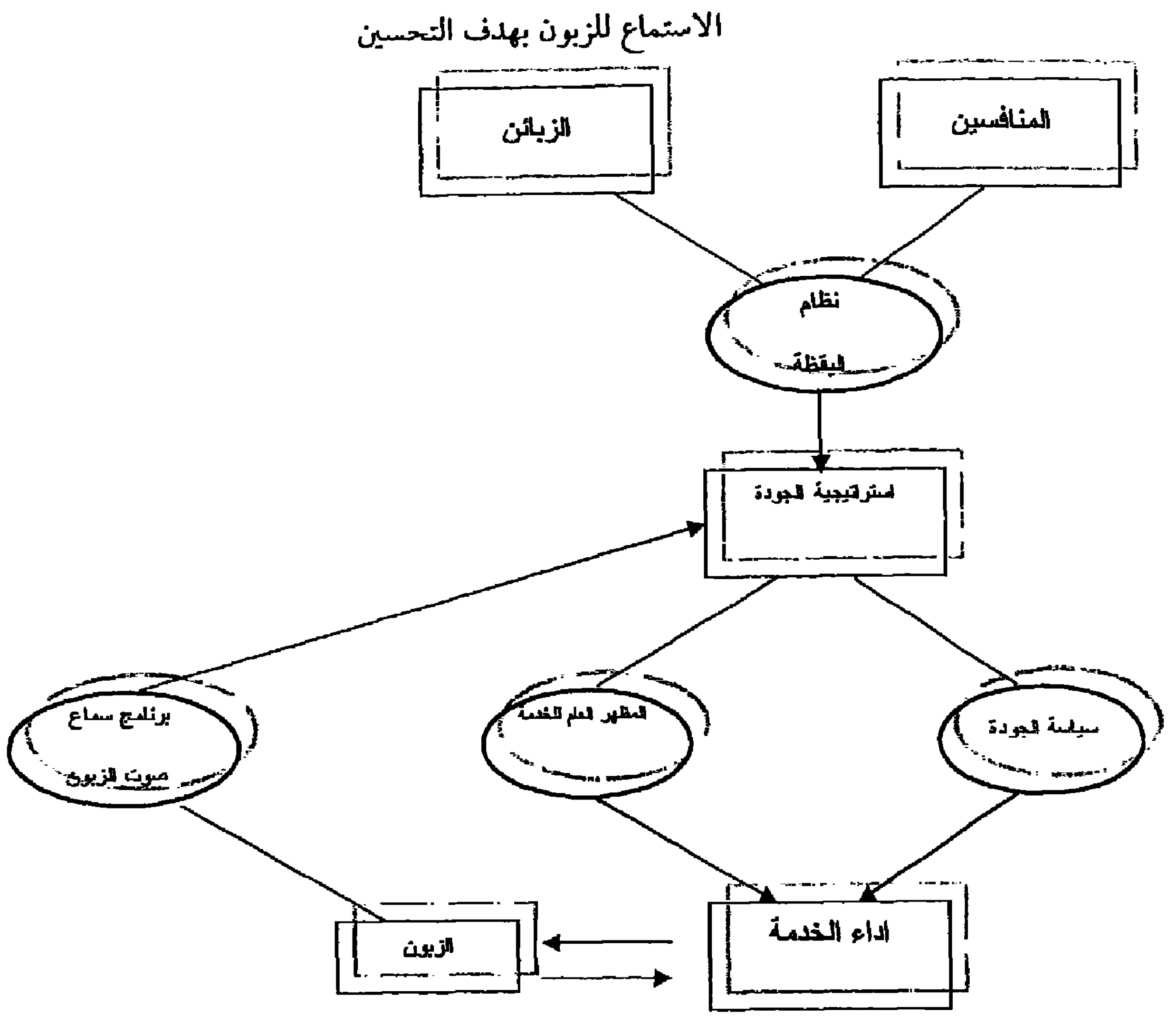
1. الاحتفاظ بالزبون: بعض المنظمات وجدت ان لديها الفرصة لتحسين معدلات الاحتفاظ بالزبائن عبر توافر التدفق المستمر والغني لبيانات صوت الزبون فالتغذية العكسية من الزبون تمكن المنظمة من التركيز على التحسين المستمر لرضا الزبائن وهذا بدوره يؤدي الى الاحتفاظ بالزبون.
2. تحسين رضا الزبون: يهدف صوت الزبون الى تغيير المنتجات تبعا لتفضيلات الزبون وبما يقابل توقعاته.
3. قياس رضا الزبون: التواصل مع الزبون والحصول على ملاحظاته والتغذية العكسية تمكن المنظمة من قياس رضا الزبون عن المنتج او العلامة التجارية او غيرها.
4. فرصة ابتكار منتج جديد: اذا واجهت المنظمة بيئة تفرض الحاجة للابتكار وعمليات تطوير مستمرة سوف تتجه نحو تطوير برنامج لالتقط صوت الزبون بوصفه مصدراً غنياً بالافكار والمقترحات.

وبناءً على ذلك فان هدف برنامج سماع صوت الزبون التقاط الافكار والمقترحات والتغذية العكسية التي تدعم عملية الابتكار. ويؤكد (Reidenbach, 2005) أن صوت الزبون له صدى في

مبادرات تخفيض الكلفة فسماع صوت الزبون الداخلي قد يكون له اهداف عدة مثل لفت الانتباه الى حيث يمكن العثور على كلف زائدة وتشخيص اسباب انخفاض الانتاجية فضلا عن تحديد عيوب المنتوج او العملية، كما أن الغرض من التقاط صوت الزبون هو تحديد جودة العمليات والمنتجات، وتقديم تقييم يزود لصناع القرار بهدف تحسين عمليات ومنتجات المنظمة. والشكل (22) يوضح ذلك.

الشكل (22)

الاستماع للزبون بهدف التحسين



المصدر: نور الدين، ابو عنان، (2007)، "جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة"، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد بوضياف المسيلة/كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ص84.

ويرى (Raharjo, 2008) ان بناء برنامج سماع صوت الزبون يستهدف مراقبة الجودة والوصول لمعرفة الزبون، فيما يضيف (Wojtaszek, 2008) ان الهدف من سماع صوت الزبون يتباين من منظمة لاخرى اذ ندرج عدد من تلك الاهداف:

1. جمع وتحليل الاصوات الاستهلاكية بغية تحسين مبيعاتها وخدمة زبائنها.
2. التواصل مع الزبائن ولاسيما الزبائن الرئيسين.
3. اختزال الوقت اللازم للحصول على ثقة الزبائن عبر تشخيص المشكلات في العملية والعيوب في المنتوج في الوقت المناسب مما يزودها بموقع تنافسي قوي مقارنة بمنافسيها وسمعة ذات رواج ايجابي.

ويضيف (Kim et.al, 2008) أن بعض المنظمات تستهدف من رصد صوت الزبون مراقبة مستويات الرضا بين زبائن المنظمة باستخدام معايير قياس جودة الخدمة (QOS) عبر الاضطلاع بانشطة استباقية للتحقق من اسباب عدم رضا الزبائن. اكد (Grimes,2008) أن سعي المنظمات لتطوير برنامج سماع صوت الزبون هو للاجابة عن التساؤلات الاتية: تحديد اذا ما كان زبائنها راضين عن منتجاتها؟ تحديد ما هي تصورات الزبون عن المنظمة وعن منافسيها؟ ما يرغب به الزبون من مواصفات وخصائص في المنتوج؟ ما المشكلات التي يعاني منها الزبون؟ ما هي عيوب المنتوج من وجهة نظر الزبون؟ تحديد مدى قدرة المنظمة على تحمل كلف تحسين المنتوج الحالي او تطوير منتوج جديد بالمقابل، مدى قدرة زبائنها لتقبل الزيادة في السعر الناتجة عن ذلك؟. والاجابة عن هذه الاسئلة يدعم المنظمة في تحديد الكيفية التي تمكن المنظمة من الحفاظ على الزبائن باطالة دورة حياة الزبون وتعزيز ربحيتها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية. اما (Stace & Bhall, 2008) فيشير الى ان الهدف من سماع صوت الزبون هو مراقبة الجودة من وجهة نظر الزبون وتحديد موقع المنظمة التنافسي مقارنة بالمنافسين بناءً على تقييم الزبون، ويشير (Grimes,2008) إلى سعي المنظمات للحصول على اجوبة عن المشكلات الاساسية في الاعمال عبر الاستماع لصوت الزبون اذ يوفر الاجابة عن التساؤلات الاتية:

1. كيف يمكن تحسين رضا الزبائن.
2. كيف يمكن زيادة الربحية.
3. كيف يمكن تحقيق التفوق على المنافسين.

وأن هدف سماع صوت الزبون الخارجي يتضمن الكشف عن القضايا الرئيسة التي تؤثر في زبائن للمنظمة وتتجه بهم نحو عدم الرضا، اما سماع صوت الزبون الداخلي فيستهدف تسليط الضوء على العوائق الداخلية التي تمنع المنظمة من الاستجابة لمتطلبات الزبون الخارجي. وبحسب ما يرى (Beiter & Isii, 1999) أن سماع صوت الزبون يهدف الى ما يأتي:

1. توافر اطار يمكن المنظمة من تقييم مستوى رضا الزبون الداخلي عن معايير النظام القائم بناءً على عناصر يحددها الزبون الداخلي.
2. يوضح عناصر نظام الاتصال والمتطلبات والقيود على تطوير المنتوج.
3. فصوت الزبون الداخلي لما يمتلكه من ميزة التعبير بلغة متخصصة يرفد المنظمة بتشخيص المشكلات والمعوقات وتقديم بدائل للحلول اللازمة للاستجابة للزبون الخارجي بتطوير او تحسين المنتوج، ويحدد (Bamforth & Brookes, 2002) ان الهدف من التقاط وتحليل صوت الزبون هو:
   1. تطوير منتجات مرضية للزبون.
   2. توافر وسيلة منخفضة الكلفة لتطوير المنتجات.

على الرغم من ذلك فان الهدف الرئيس من التقاط وتحليل بيانات صوت الزبون هو الحصول على البيانات اللازمة لوضع تفاصيل متطلبات العملية والتصميم والتصنيع اذا ما استهدفت المنظمة ان تكون ناجحة بالاستجابة لمتطلبات الزبائن التي تتسم بالتغير السريع. من الاراء السابقة نرى ان سماع صوت الزبون ليس غاية بحد ذاته فقد تتباين الاغراض والاهداف منها عبر مختلف المنظمات، اذ تتراوح من قياس رضا الزبون الى تحقيق رضا الزبون وتشخيص مشكلات ومعوقات العمليات الداخلية وتشخيص عيوب المنتوج وتحديد موقع المنظمة التنافسي من وجهه نظر الزبون فضلا عن دعم عملية الابتكار عبر الوصول لافكار واراء من خارج المنظمة وعلى وفق نموذج (Shillito) الموضح في الشكل (22) فان الجانب الايسر من النموذج يوضح الغرض من التقاط صوت الزبون والمتمثلة بتحسين التصميم والاداء والمنتوج ويمكن اضافة هدف لسماع صوت الزبون والمتمثل بتحديد الفجوة بين:

1. ما تتصوره المنظمة عن موقعها التنافسي وبين تصور الزبون عن موقع المنظمة التنافسي.
2. تصور المنظمة بكونها تقابل توقعات الزبون وبين مدى صحة ذلك من وجهة نظر الزبون.

رابعا: متطلبات سماع صوت الزبون

يرتكز سماع صوت الزبون على عدد من المبادئ الرئيسة التي ينبغي أن تمتلكها المنظمة أو يتم أيجادها ان لم تتوفر، لأنجاح انشطة سماع صوت الزبون في اداء الغرض منها. اذ أشار (Fay,1997) الى البدء بسماع صوت الزبون على المنظمة تطوير اجراءات للعمل على وفق بيانات صوت الزبون، لتحقيق التكامل بين مخرجاته وعمليات المنظمة. أن صوت الزبون يستخدم في التخطيط للموارد ومثل هذه الممارسات يمكن ان تؤدي الى اخطاء في تخصيص الموارد اذ يتطلب التخطيط لعملية التصنيع على وفق منهجية تجمع بين صوت الزبون الداخلي والخارجي لتحقيق الاستماع الفعال،، ويؤكد كل من

(Andreassen,1999) و(Oliver,1997) على ضرورة قيام المنظمات بتخصيص الموارد، فأحد اهم المتطلبات التي يرتكز عليها برنامج صوت الزبون هي توافر الموارد المادية والبشرية والمالية التي تضطلع بالأستجابة للزبون، فالوضع المالي الضعيف والموارد الفقيرة تجعل الأمر اكثر صعوبة لأبداء المعالجة المطلوبة. ويؤكد (Sabin et.al,2001) ان:

1. على المنظمات تحديد متطلبات تنفيذ برنامج سماع صوت الزبون من مختلف الموارد، وان تستند القرارات والسياسات المتبعة إلى القيود المفروضة من الموارد الحالية ومدى أمكانية الحصول على موارد أضافية إذا تطلب الأمر ذلك.
2. لتنفيذ برنامج سماع صوت الزبون لا بد من وجود ثلاثة عناصر هي: الشفافية في السياسات التنظيمية والقرارات، والتشاور بشأن احتياجات الأفراد لتنفيذ البرنامج، واخيراً نشر الوعي بضرورة تبني صوت الزبون ضمن مختلف مستويات المنظمة.

وان الحاجة الى تعاون الاقسام والانشطة الوظيفية المختلفة كافة وتحشيد الموارد من اجل نشر صوت الزبون في مراحل عملية تطوير المنتوج كافة، ويضيف (Goldenberg & Mazursky,1999) ينبغي تطوير اسلوب لتخطيط وتصميم المنتجات استجابة لصوت الزبون لتحقيق استماع فاعل. ويرى (Shillito,2001) ان مما يعزز نجاح برنامج سماع صوت الزبون هو مراعاة الجوانب التنظيمية والسياسات والسلوكية المتعلقة بالبرنامج وبشكل استباقي، بما يمكن المنظمة من التنبؤ حواجز وقيود والتخطيط لمعالجتها او التعامل معها قبل حدوثها، كما ينبغي التاكيد على ايجاد التسهيلات للفريق وتحديدها في الاجتماع الاول للفريق، ويضيف في موضع اخر ضرورة التحديد في مرحلة مبكرة من مشروع سماع صوت الزبون ماهي الاسئلة (أي ماتريد ان نعرف)؟ ما السوق او الجزء المستهدف، وأضاف (Bamforth & Brookes,2002) ان الاستماع للزبائن يتطلب امتلاك المنظمة القدرة لأجراء أبحاث سوق متنوعة، ويرى (Zaim & Sevkli,2002: 29-30) ان تشكيل فريق متعدد الوظائف ذي تخصصات متنوعة من انتاج وتصميم وتسويق وتصنيع وهندسة الغرض منها تحديد احتياجات السوق وترجمتها بالشكل الذي يرضي الزبون، ويقع على عاتق الفريق الاجابة عن التساؤلات الاتية: من هم زبائننا؟ ماحاجاتهم؟ كيف سيتم تلبيتها؟.والاجابة عن هذه الاسئلة بمثابة دليل عمل لتوجيه البرنامج لما ينبغي ان يستهدف وما يجب القيام به، ويضيف (Monger & Keen,2004) أن هناك حاجة لاجراء تقييم مستمر لقنواة الاتصال بالزبون لضمان نجاح برنامج سماع صوت الزبون وزيادة رضا الزبائن وولائهم. ويشير (Kemp & Wardle,2005) إلى ان امتلاك المنظمة معلومات ديموغرافية من شأنها المساعدة في تحليل حاجات الزبائن أذ ينبغي جمع هذه المعلومات في بداية او قبل تنفيذ البرنامج وبعض تلك المعلومات قد تحتاج إلى تحديث دوري أو بحسب الحاجة. ويضيف (Mcgrath,2005) أن تطبيق برنامج سماع

صوت الزبون يتطلب أيجاد عوامل داعمة لنجاحه، مثل ترسيخ ثقافة التركيز على الزبون وتوافر وسائل لألتقاط بيانات صوت الزبون وغيرها من الأدوات والأجراءات التي تدعم عملية تنفيذه بفاعلية. وأوضح (Bailey & Jensen,2006) للبدء بسماع صوت الزبون يجب على المنظمة تهيئة الموارد والادوات للتمحور حول متطلبات الزبون المتمثلة بالاتي:

1. موارد بشرية من مشغلين ومحللين.
2. ممارسات وأجراءات تشغيلية للبرنامج.
3. تهيئة النظم الداخلية لأستقبال البيانات وتحليلها.
4. توافر وسائل اتصال مع الزبون من بريد الكتروني وعقد اجتماعات وتوافر مراكز اتصال وغيرها.
5. توافر برامج تدريبية للعاملين تتمحور موضوعاتها لتزويد العاملين بمهارات تتركز على اهتمامات الزبائن.

في حين يشير (Wojtaszek,2006) إلى أن أحد أهم أسس بناء برنامج سماع صوت الزبون هو تحديد استراتيجية لكيفية الافادة من المحادثات مع الزبون، وتبدأ صياغة الاستراتيجية بطرح اسئلة تكون بمثابة الدليل لتحديد مسار المحادثات مع الزبائن، أو طبيعة الأسئلة التي يجب ان تطرح في الأستبيانات المختلفة، كما يجب توثيق العلاقة مع الزبائن وأجراء تجزئة خاصة كأن تكون على اساس تشابه الحاجات أو المتطلبات أو الشكاوى. ويضيف (Denove, 2006) ان التقاط صوت الزبون لا يضمن الافادة منه اذ ينبغي توفر البنى التحتية اللازمة لتحليله ونشر والاستجابة له لضمان سماع صوت الزبون بفاعلية والعمل استناداً إلى معطياته. ويحدد (Hull et.al,2008) اركان بناء برنامج سماع صوت الزبون بالأتي:

1. **الأستراتيجية**: أن ممارسات برنامج سماع صوت الزبون هي مفتاح فرعي لتنفيذ استراتيجية المنظمة فمن خلاله تحصل المنظمة على المعرفة من مصدر خارجي (الزبون الخارجي) أو مصدر داخلي (الزبون الداخلي) وهذا يتطلب تضافر الجهود الحثيثة للبحث عن تلك المعرفة وتبني المنظمة في المستوى الأستراتيجي لصوت الزبون والذي من المرجح أن يزود المنظمة بالقيمة من تلك المعارف.
2. **العمليات**: تضافر جهود المستوى التشغيلي مع ممارسات سماع صوت الزبون، هي الركيزة الأساسية لنجاح البرنامج في تلبية حاجات ورغبات الزبون من خلال تطوير و/ أو تحسين المنتجات لأن الأفراد في المستوى التشغيلي هم من يضطلعون بتنفيذ الأجراءات بناء على مخرجات سماع صوت الزبون.

3. **التنظيم**: على المنظمة توضيح التباين بين أداء المنظمة الحالي والأداء المتوقع لتمكين الأفراد القائمين على بناء وتنفيذ برنامج سماع صوت الزبون من تحديد ما البيانات المطلوبة للوصول إليها من الزبائن وكيفية اضطلاع تلك البيانات بتحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمنظمة والمتوقع من جهة وبين الأداء الحالي والمتوقع من وجهة نظر الزبون.
4. **الأدوات**: توافر الأدوات المناسبة لجمع بيانات صوت الزبون وتحليلها، للحصول على تقارير مفيدة تمكن المنظمة من استخدامها ومن هذه الادوات مركز الاتصال والبريد الالكتروني ولوحة المستهلك وغيرها.

بينما يرى (Chivokas & Schemeer,2008) ان تنفيذ برنامج سماع صوت الزبون يتطلب الجمع بين التكنولوجيا والتخطيط واستخدام النتائج من خلال الاتي:

1. **التخطيط**: على المنظمة تحديد الهدف من سماع صوت الزبون لتحديد المقاييس وطبيعة البيانات المطلوب جمعها سواء كمية أو نوعية أو كلاهما، فتحديد هدف او مجموعة من الأهداف تساعد في تجنب الغموض في الأسئلة والأستفسارات ومسار المحادثات مع الزبون والتخطيط يتضمن تحديد من الذي سيتم الأستماع لهم و تحديد المدة أي هل يتم الاستماع للزبائن بصورة دورية او في حالات طارئة تحددها المنظمة كإنخفاض المبيعات او غيرهاو تحديد كيفية تسجيل بيانات صوت الزبون باستخدام مختلف التقنيات.
2. تهيئة بنى تحتية من أدوات وأجهزة.
3. تحديد ما التغيرات المطلوبة بعد سماع صوت الزبون من الحاجة لتدريب العاملين، ومدى الحاجة لاستخدام شبكات داخلية أو توافرها ان لم تتواجد في المنظمة لنشر صوت الزبون في مختلف قطاعات المنظمة وما الادوات المتوفرة لتحليل صوت الزبون وهل هناك حاجة لاضافة اساليب اخرى.

وينبغي التركيز على ثلاث مناطق لبدء برنامج سماع صوت الزبون وهي:

1. الحصول على دعم الإدارة التنفيذية.
2. بناء موقع وظيفي متخصص بالأستماع لمتطلبات الزبون وتغذيته العكسية.
3. نشر رؤى الزبائن في مختلف المستويات الأدارية والمساحات الوظيفية وتطوير منبر للاستجابة له.

ويعد تقرير المكتب الاستشارية بناء وادارة برنامج سماع صوت الزبون إدارة في فراغ إذ لم تتمكن المنظمة من تحسين تجربة زبائنها، وللقيام بذلك يتطلب من المنظمة تأسيس كل من ادارة علاقات الزبون وادارة تجربة الزبون. كما اقامت بعض المنظمات مساحات ادارية ووظائف في هيكلها الاداري للاستماع لصوت الزبون ورعاية شؤونه وبعض تلك الممارسات تبنتها دول على مستوى وزاري مثل وزارة شؤون المستهلك في كل من السويد وكندا والنرويج وفرنسا والغاية منها تمثيل وجهة نظر المستهلك واهتماماته على مستوى الدولة في تشريعاتها وعلى مستوى الصناعة في المنتجات المقدمة اليه، وانشئت في بعض الدول وكالات حكومية متخصصة بالمستهلكين كما في الدنيمارك.

خامساً : مخاطر عدم الاستماع لصوت الزبون

تواجه المنظمات عدداً من المشكلات لعدم سماع صوت الزبون، اذ انه بحسب نظرية هيرشمان عام (1970) والتي تتعلق بصوت الزبون وتدعى نظرية (ترك –صوت) مفادها ان امام المنظمة بديلين لتواجه حالة عدم رضا الزبون، اما رحيل وتوقف الزبون عن شراء منتجات المنظمة دون أي شكوى او تغذية عكسية او صوت أي عدم التواصل مع المنظمة لأيصال التغذية العكسية او اعرابه بشكل مباشر او غير مباشر عن الشكوى. فعدم تشجيع او ايجاد اليات للوصول لصوت الزبون قد يكلف المنظمة خسارة زبائنها. ويؤكد كل من (Andreassen,1999) و(Solvang,2008) ضرورة الأفتراض ان الكثير من الزبائن المشتكين هم زبائن يمتلكون ولاء للمنظمة اختاروا الشكوى بدل من تغيير المنتوج و/أو المنظمة، فاهمال شكواهم سيؤدي الى ضعف ثقة الزبون بالمنظمة ومن ثم سيصعب على المنظمة استعادتها.لأن مجرد اعراب الزبون عن متطلباته قد تحمل في طياتها مؤشرات لامكانية تطوير ولاء الزبون، وعدم سماع صوت الزبون واهماله قد يفوت الفرصة على المنظمة من خلق الولاء. فالترك يقصد به توقف الزبون عن شراء منتجات المنظمة اما صوت فيمثل اعراب الزبون عن حاجاته ومتطلباته وشكواه الى المنظمة فخروج الزبون سيؤثر في العوائد على المدى الطويل (Andreassen,1999)، كما قد يكشف صوت الزبون عن مشكلات في المنظمة وعيوب في المنتوج وتغير في سلوك المستهلك او القدرة الشرائية، وعدم سماع صوت الزبون قد يفوت علي المنظمة الكثير من الفرص لتشخيص تلك الحالات، وبذلك على المنظمة ايجاد سبل الوصول لصوت الزبون وتشجيع الزبائن للتعبير عن عدم رضاهم مباشرة للمنظمة، كما يعزى ارتفاع معدل دوران كل من الزبون الداخلي والخارجي الى خدمة الزبائن الضعيفة واحدا اهم اسباب هذا الضعف عدم الأستماع لمتطلبات زبائنها سواء الخارجي او الداخلي. اذ ينبغي ان يستهدف سماع صوت الزبون ليس فقط رضا الزبائن الخارجيين بل و الداخلي فسماع صوته نظراً لما يحتويه من

لغة متخصصة يكون بمثابة مؤشر لاي خلل او مشكله قد تحدث داخل المنظمة كما يعزز روح المبادرة والابتكار، ومن اكبر المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عند عدم سماع صوت الزبون هو ضعف موقعها التنافسي من وجه نظر زبائنها، اذ يجب ان تدرك المنظمة ان مستقبلها يكمن في البقاء على مقربة من زبائنها، وتلبية حاجاتهم المتغيرة بشكل يسبق منافسيها، فاذا لم يتم التقاط صوت الزبون في المراحل الاولى لتطوير المنتجات، سيؤدي الى انتاج منتجات لاتقابل تفضيلات الزبائن وتوقعاتهم، كما ان عدم التقاط بيانات كافيه سيكون حاجزاً لقدرة المنظمة على ربط المنتجات بمتطلبات الزبائن مما يؤدي الى تطوير منتجات اعتمادا على التخمينات ومن ثم تكون المنتجات ذات مواصفات اداء خاطئ. واعتماداً على ذلك فأن عدم سماع صوت الزبون الداخلي سيؤدي الى رحيل العاملين عن المنظمة كما وله تأثير سلبي في الزبون الخارجي وهذا ينطبق على نظرية هيرشمان. فيما يشير (Elie & Olivier,2009) إلى أن عدم سماع صوت الزبون يعكس ميل المنظمة لعدم التركيز على زبائنها سواء الحاليين او المحتملين وميلها لتجاوز احتياجاتهم ورغباتهم مقابل تركيزها على التكنولوجيا بدلا من صوت الزبون كمدخل للابتكار مما ينتج عنها منتجات معقدة وذات مستوى اداء اعلى من اللازم وبعبارة اخرى تطوير منتجات بوتيرة اسرع من مستوى التطور المطلوب في الاسواق المستهدفة مما يؤدي الى التركيز على نطاق ضيق من الزبائن. وعند التقاط بيانات صوت الزبون وعدم الأستجابة لها سيكون له تأثير سلبي على المنظمة، وكما يرى (Fiuss & Rogers,2011) إن التغذية العكسية إذ لم تؤدي الى تغيير ملموس سيصاب الزبائن بالأحباط وعدم الرضا عن المنظمة وعروضها.

سادساً : اساليب التقاط صوت الزبون

هناك الكثير من البدائل لالتقاط تصورات الزبون واراته فضلا عن الاهتمام بالتغذية العكسية، اذ يشير (Hauser & Clousing,1988) إلى سعي المنظمات باستخدام مختلف التقنيات والاساليب لالتقاط وتعقب صوت الزبون، لاكتشاف مايرغب به الزبون المستهدف من خلال جمع بيانات عن السوق المستهدف باستخدام مسوحات الزبون والمقارنة المرجعية والمقابلات والملاحظة وغيرها من المصادر، فضلاً عن الشكاوى أو التذمرات وابداء المقترحات والإطراء على المنتجات المماثلة التي تساعد في تحديد متطلبات الزبون المرغوبة، يتم التقاط بيانات صوت الزبون باستخدام اساليب مختلفة مثل المسوحات ومجموعات التركيز والبحوث الاثنوغرافية، فتحليلها يكسب فهم اعمق لما قد يعنيه صوت الزبون، ومن المهم للغاية الاستماع الى الزبائن عبر قنواة متعددة بدلا من الاعتماد على قناة واحدة وبعبارة اخرى لا تقتصر المسألة على إنشاء مركز اتصال او توافر وسائل اتصال الكترونية او شراء بيانات من مصادر خارجية، اذ يجب اختيار القنوات التي توفر صورة واضحة عن متطلبات الزبون. لأن تنوع مصادر

واساليب التقاط صوت الزبون يوفر القدرة على تسليط الضوء على متطلبات وتفضيلات الزبون بنوع من التبصر والدقة. ولا توجد وسيلة تناسب جميع المنظمات لجمع صوت الزبون فاختيار الوسيلة ينبغي ان يحكمها طبيعة المنتوج وظروف السوق ومدى توفر الموارد البشرية والمالية. ويؤكد (Shillito,2001) أن تحديد كيف يجمع صوت الزبون؟ ومتى؟ هو نصف الجهد، فعدد المرات والتوقيتات يمكن ان تحدد عبر المقارنة بين الاساليب المختلفة، ومن الحكمة ان يتم جمع صوت الزبون بالتوافق والانسجام مع الاقسام البحثية في المنظمة او ما يعادلها. وفيما ياتي توضيح لاساليب التقاط صوت الزبون:

1. المقابلات الشخصية: المقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين او اكثر عبر حوار يتم بين الطرفين، وقد ياخذ اشكال عدة مثل المقابلات التي تجرى وجها لوجه (Face-to-Face) او مقابلة بواسطة مثل المقابلة التي تجرى باستخدام الهاتف او باستخدام التطبيقات التي تتيحها الشبكات مثل شبكة الانترنيت والاكسترانيت والانترانيت وغيرها، اذ يوجه مندوب المنظمة عدداً من الاسئلة والاستفسارات او يثير مواضيع تطرح للنقاش ويطلب من الزبون الاجابة عنها وابداء رأيه في موضوع المناقشة، أن مندوب المنظمة يوجه بعض الاسئلة والاستفسارات الى الزبون تحثه على ذكر رأيه في موضوعات محددة سلفا. ان التحديد المسبق للموضوع يعتمد على نوع المقابلة فاذا ما كانت مقابلة مهيكلة يتم تحديد الموضوع مسبقا، اما اذا كانت مقابلة غير مهيكلة فتجري اثناء المقابلة مناقشة حرة تسمح للزبون بتحديد الموضوع الذي يرغب بطرحه، ويرى (Cooper et.al,2008) عند اجراء مقابلات مع الزبون لايطلب منه فقط بيان ماهية المنتجات والخصائص التي يفضلها في المنتوج الحالي او ما الاداء الذي يرغب به، اذ غالبا ماتكون الاجابة عن مثل هذه الاسئلة واضحة او قد تكون الاجابة مقيدة بتجربة الزبون للمنتوج في حين قد تكون المقابلة مع تجار جملة او تجزئة، أي لم يتم تجربة المنتج من قبلهم ومن ثم يتم سؤال الزبون ماهي المشكلات الخاصة بك في ضوء ما تقدمه المنظمة فزبائن المنظمة لديهم لائحة طويلة من الحقائق والتصورات عندما يتعلق الامر بالمنتج او المنظمة. ويتم استثمار مفهوم العصف الذهني في مثل هذه النوع من المقابلات، اذ ان العصف الذهني اسلوب غالبا ما يستخدم في (الاعمال – الاعمال) (B-to-B) لالتقاط صوت الزبون وينطوي هذا الاسلوب على جمع مجموعة من الزبائن في مقابلات رسمية للحصول على افكار جديدة او تحديد اوجه قصور المنتجات ويتمتع هذا الاسلوب بشعبية معتدلة اذ يستثمر طرح الافكار بين الزبائن لتوليد المعرفة من الزبائن، ويؤخذ على المقابلات مشكلة التحيز، ولتجاوزها يتم اختيار مندوبين المقابلة من خلفيات متباينة او التعاقد مع مصدر خارجي لاجراء المقابلة، ويشير (Sas,2008) (Bailey & Jensen,2006:) إلى ان هناك انواع عدة من المقابلات تستخدم لالتقاط صوت الزبون هي:

- مقابلة وجها لوجه: تجري المقابلة بالتحدث المباشر الى الزبون قد تكون في موقع المنظمة او موقع الزبون او موقع ثالث.
- مقابلة بواسطة: تتم باستخدام اداة كالهاتف ودوائر الفديو عبر الانترنيت.

ويشير (Wick,2006) مقابلة (واحد –واحد) تستخدم للزبائن الرئيسين او ممن لديهم وفرة للشراء اما المقابلات الهاتفية فتستخدم عند الحاجة لبيانات فورية. ويضيف (Merz,2005) تصنف المقابلات على ثلاثة تصنيفات هي:

أ:اعتماداً على عدد المقابلين

- مقابلة واحد– واحد: أي مقابلة مندوب المنظمة لزبون واحد وغالبا ما تستخدم مع الزبائن الرئيسين.
- مقابلة واحد–مجموعة: أي مقابلة مندوب المنظمة لفريق من الزبائن.
- مقابلة مجموعة– مجموعة: تتم المقابلة على وفق هذا الاسلوب بتكوين فريق من المنظمة لمقابلة مجموعة من الزبائن.

ب: اعتمادا على هيكلة محتوى المقابلة يمكن تصنيف المقابلات الى مقابلات مهيكلة وغير مهيكلة يقصد بالمقابلات المهيكلة التي يتم تحديد المواضيع المطلوب اثارتها اما عبر حوار او بطرح اسئلة معدة مسبقاً، اما غير المهيكلة فيترك للزبون تحديد المواضيع التي يرغب بأثارتها ومناقشتها.

جـ: مقابلات السرد يمنح على وفق هذه الاسلوب حرية سرد القصص وطرح المواضيع المهمة من وجهة نظر الزبون، اذ يصف تجربته مع المنظمة على وفق مدركاته الخاصة وهذه الاسلوب يوفر الفرصة لالقاء الضوء على معلومات جديدة وقيمة قد تكون غائبة عن المنظمة، ويصنفها بعض الباحثين على انها نوع من المقابلات غير المهيكلة.

وعن اهمية المقابلات يشير (Wiegers,2003) الى ان الاعتماد على المقابلات مع افراد او مجموعات من الزبائن المحتملين او الحالين يكون للحصول على صوت الزبون، ولكسب التأييد وتعزيز ثقة الزبون، ولمواصلة عملية الشراء ومحاولة لفهم عملية التفكير التي قادت الزبون لتقديم المتطلبات، فضلا عن أن المقابلات توفر بيانات (نوعية) بدلا من (كمية) ويمكن تنفيذها في اطار برنامج صوت الزبون او ضمن برنامج مستقل عنه، ويضيف (Ulwick & Bettencourt,2008) ان مقابلة الزبون تمكن المنظمة من الحصول على فهم اوضح لمتطلباته، اذ تبسط عملية جمع البيانات بشكل كبير. اما عن الية تحديد الاسئلة فيشير (Becker,2005) الى ضرورة تحديد كيف يمكن الحصول على ما تستهدفه المنظمة من بيانات، وهذا يتضمن تصنيف الاسئلة وتدوينها بحسب الفئآت المتعلقة بها والتحقق من مدى جدواها في توافر البيانات المطلوبة، ويتم ذلك عبر تجربتها على نطاق محدود من

الزبائن يليها استخدامها بشكل اوسع اذا ما ادت الغرض من استخدامها. فالمقابلات الشخصية تعد وسيلة ناجحة للوصول الى صوت الزبون بشكل مباشر، كما انها توفر القدرة لفهم اوضح لمتطلبات الزبون بسبب التفاعل الاني بين الزبون والمنظمة عبر مندوبيها ولنجاح هذه الوسيله ينبغي التخطيط لها عبر تحديد نوع المقابلة وما المواضيع التي تستهدفها أي اذا ما كانت تجري المقابلة لموضوع محدد سلفاً أم لتقصي اراء الزبائن حول موضوعات غائبة عن ادراك المنظمة ومن الزبائن المستهدفين من المقابلة، فالتخطيط المسبق للمقابلة و اجراءاتها هو العامل الحسم في نجاحها.

2. **المسوحات**: تعد المسوحات وسيلة لجمع البيانات، اذ تتضمن مجموعة من الاسئلة تستهدف تسليط الضوء على موضوع او اكثر توجه الى الزبائن للاجابة عنها، ويتيح للزبون فرصة ابداء رأيه في موضوعات تتصل بالاسئلة، او عبر ترك مساحة لأية ملاحظات عن مواضيع الاسئلة او مواضيع لم يتم تغطيتها بتلك الاسئلة، وتعد المسوحات من اكثر الاساليب شيوعا، اذ يصنفها (Runt,1997) على اساس الاداة المستخدمة فالمسوحات تقنية للوصول لحاجات ورغبات الزبائن ويمكن ان تكون باشكال بعدة كمسوحات مواقع الويب او مسوحات البريد الالكتروني او مسوحات بالبريد التقليدي، ويصفها (Yang,2008) بانها الاداة الاساسية التي يمكن ان تسفر عن معلومات عن توقعات الزبائن ورغباتهم ورضاهم واستراتيجيات التحسين، فالمنظمات تستخدم نتائج المسوحات لصياغة استراتيجية التسويق وتصميم المنتجات، وهناك انواع ثلاث من المسوحات: مسوحات البريد الالكتروني، المسوحات الهاتفية ومسوحات تتم عبر مقابلة الزبون وتقديم الاسئلة بشكل مطبوع (مسوحات شخصية)، ويضيف (Shillito,2001) ان المسوحات تتخذ اشكالاً متعددة اساسها الاستبيان الذي يمكن استخدامه عبر البريد الالكتروني او الهاتف، اذ ينبغي تحديد العينة الملائمة والاهتمام بتصميم الاسئلة لأن جودة الاسئلة تؤثر في جودة ومعدل الاجابة وتتدرج كلف المسوحات من المنخفضة كمسوحات البريد الالكتروني الى المرتفعة كمسوحات الهاتف. في حين صنفها (Conlon,2010:) الى انواع ثلاثة هي:

- مسوحات العلاقات: تحتوي على اسئلة تغطي تجربة الزبون لمدة معينة وتميل لان تكون مطولة فقد تتضمن (50) سؤالاً وغالبا ما يتم اجرائها بشكل فصلي او نصف سنوي او سنوي.
- المسوحات التنافسية: عند تصميم برنامج سماع صوت الزبون ينبغي على المنظمة تحديد موقعها التنافسي من وجهة نظر الزبون، ويمكن اتباع منهجين لجمع تلك البيانات هي:
  - ☒ يطلب من الزبون تقييم المنافسين وغالبا ما يكون هذا المنهج محدود الاستخدام.

☒ يطلب من الزبون تحديد قائمة بالمنظمات التي يتعامل معها وتقييم تجربته مع كل منها وهذا المنهج اكثر شيوعا.

- مسوحات المعاملات: يتم اجراؤها على المعاملات السابقة وتتضمن اسئلة عن اجراءات تجربة الزبون مع المنظمة عادةً ما تتضمن من (10-20) سؤالاً.

ويؤكد ذلك تقرير (Scsep, 2002) المنهجية الاكثر شيوعا لاجراء المسوحات تضمن اسئلة على وفق التسلسل الاتي:

- مقدمة: لتفسير الغرض من المسح.
- اسئلة عامة: تهدف الى تحفيز الزبون على الاجابة.
- اسئلة محبة: تتضمن اسئلة عما يرغبه الزبون وماهية حاجاته او شكواه.
- اسئلة غير محبة: يسأل الزبون عما لا يرغب به.
- اسئلة محددة: تطرح اسئلة عن مواضيع محدده مسبقا.
- أي شيء آخر: تترك مساحة للزبون للتعبير بحرية عن أي شيء لم تغطيه الاسئلة السابقة او أي تعليق للزبون.

تعد المسوحات بمختلف انواعها وسيلة مناسبة للوصول لصوت الزبون، اذ تتيح للزبون امكانية ايصال رأيه للمنظمة دون القلق من التحيز الذي يأخذ على المقابلات، الا ان ما ياخذ على هذا الاسلوب هوه انخفاض معدل الاجابة مقارنة بالمقابلات الشخصية، اذ قد ترسل مسوحات عبر البريد الالكتروني والبريد التقليدي الا انها قد تهمل من قبل الزبون، كما ان المسوحات عبر الهاتف تكون مكلفة مقارنة ببقية انواع المسوحات لذلك غالبا ما تستخدم مع الزبائن الرئيسين. اذ يمكن ان توفر المسوحات المرونة والتكييف لتناسب حالات معينة اذ تسمح بطرح اسئلة معقدة فضلاً عن توافرها بيانات نوعية ويمكن استخدام اسئلة مفتوحة او مغلقة اعتمادا على نوع الصوت المطلوب التقاطة.

3. مجموعات التركيز: تقنية تستخدم مقابلات غير او شبه مهيكلة للوصول الى صوت الزبون، اذ إنها تقنية تستخدم المقابلة غير المهيكلة للتعرف على صوت الزبون وتشجيع الزبائن على مناقشة مواقفهم وابداء ارائهم بشأن موضوع محدد، وتتالف مجموعات التركيز من الزبائن واطراف ذوي العلاقة التي توافق على الاجتماع دوريا مع ممثلي المنظمة، من اجل توضيح النقاط الاساسية لمتطلبات الزبون قبل ان تصبح مشكلة يصعب السيطرة عليها، وتتميز بالاسئلة المفتوحة، اذ لا تشكل صياغة الاسئلة اهمية كما هو الحال في المقابلات الشخصية، ويتم عبر هذا النوع من الاسئلة تمكين المنظمة من التعمق بغية تشخيص وتحليل الاسباب الجذرية للمشكلات والمتطلبات، وعبر عنها (Shillito,2001) تتضمن ستة أفراد او اكثر من ذوي الدراية بالموضوع

المطلوب جمع البيانات عنه، وغالبا ما يشارك المنتج ليتم التفاعل معه وتركز الاسئلة لاستخلاص اجابات محددة تحتاج اليها المنظمة، وتتميز بامكانية تعديل الاسئلة اثناء الجلسة وقد تلجاء المنظمات للاستعانة بمصدر خارجي كالمؤسسات البحثية، اذ يمتلكون التسهيلات المصممة خصيصا لذلك وعلى الرغم من كونها مكلفة الا انها فاعلة من حيث جمع البيانات. وتستخدم هذه المسوحات لتحديد المواضيع التي يركز عليها الزبون وغائبة عن تصورات المنظمة، ويصفها (Becker,2005) بكونها قائمة على فكرة التقاط صوت الزبون من حاجاته ورغباته ومتطلباته بالتفصيل الكافي لتحديد كيفة الاستجابة، ويمكن استخدامها مع كل من الزبون الداخلي والخارجي، ويستغرق انجازها ستة الى ثمانة اسابيع، كما يصفها (Bailey & Jensen,2006) بانها منهج نوعي للحصول على صوت الزبون يكون المشتركين فيه من تركيبة سكانية متجانسة ومواقف او انماط شرائية مشتركة، وتبرز اهميتها في الكشف عن وجهة نظر وادراك الزبون عن المنظمة وانشطتها ومنتجاتها. ويشير(Cooper & Dreher,2010) (Ulwick & Bettencourt,2008) إلى أنها تستخدم جماعات التركيز للحصول على بيانات نادرة او غائبة عن مدركات المنظمة، ويضيف (Federman,2009) غالبا ما تستخدم جماعات التركيز للوصول إلى بيانات تتعلق بالمواضيع الجديدة كأضافة خط انتاجي جديد او خلق منتوج جديد او استخلاص افكار جديدة للاعلانات والدعاية وغيرها، اذ تستخدم للوصول الى مبادرات واراء الزبائن الحاليين والمحتملين. وتعد جماعات التركيز وسيلة فعّالة للحصول على تصورات وردود أفعال مجموعة صغيرة من الأفراد بين (6-12) فردًا حول قضية معينة، اذ غالبا ما تستخدم مع الزبائن الرئيسين وعادةً يتم استخدامها مع وسيلة اخرى لاستكمال جمع البيانات اذا ما اريد استقصاء اراء عدد اكبر من الزبائن بسبب محدودية عدد الافراد التي يمكن استخدمها معهم.

4. اشراك الزبون ضمن المنظمة: تقوم المنظمة باتاحة الفرصة امام الزبون للاشتراك في فرق المنظمة، امكانية ان تقوم المنظمة باشراك الزبائن في عضوية فرق الجودة لغرض الاستماع الى ارائهم بشان تحسين الجودة وطلباً لاسهامهم في حل مشكلات الجودة. فأهتمام المنظمة لراي زبائنها نابع من كونه المستخدم لمنتجاتها فمن الاهمية بالنسبة للمنظمة التعرف على وجهات نظرهم وارائهم بشأن ذلك، ويضيف (Carbonell et. al,2009) بان اشراك الزبون في عملية تطوير المنتج يساعد على التقليل من عدم التأكد الناشئ عن التغير في اتجاهات السوق مثل اذواق المستهلكين، فاشراك الزبائن مصطلح مشابه لمفهوم التفاعل مع الزبائن، ويضيف (Krell, 2006) ان اشراك مختلف الاطراف للحصول على الاراء والتعليقات والافكار بما فيهم الشركاء الخارجيين من زبائن ومجهزين وليس فقط فريق البحث والتطوير التقليدي، فالميل للابتكار يتطلب

الحصول على تعاون المركز والمكثف في الحصول على الافكار من خارج نطاق المنظمة. اذ يعد اشراك الزبائن في فرق عمل المنظمة مفيد للحصول على افكار واراء ومقترحات من خارج المنظمة ومسوغات هذا الاسلوب لأن الزبون هو المستهدف من عمليات المنظمة فالمنتوج سواء من ناحية الشكل او الجودة يخضع تقيمه لراي الزبون، فاذا ما تم تبني ارائه ومقترحاته في تصميم وتصنيع المنتوج ستضمن المنظمة مقابلة توقعات الزبون عبر ما تقدمه من منتجات ومن ثم تحقيق رضا الزبون عن منتجاتها وعروضها على حساب المنافسين.

5. الذهاب الى كمبا Go To The Gemba: كمبا مصطلح ياباني يشير الى المكان الحقيقي ويستخدم في مجال الاعمال لوصف موقع خلق القيمة ففي التصنيع يعبر عن المصنع ويمكن أن يشير الى قسم المبيعات في المنظمة او مزود الخدمة، وفي مجال التقاط صوت الزبون يشير الى موقع يتم فيه التفاعل المباشر بين الزبون والمنظمة او من ينوب عنها للوصول لمتطلبات الزبون اذ انها تقنية متقدمة ودقيقة لالتقاط وتحليل صوت الزبون للحصول على مجموعة واضحة ومتكاملة من متطلبات الزبون الظاهرة منها والضمنية عبر إسهامها في الوصول للمعرفة الواقعية والكفوءة ومن ثم العمل على حل المشكلات وتشخيص فرص تحسين القيمة المقدمة للزبون، ويصفها (Shillito,2001) هي زيارات تسمح بالملاحظة المباشرة للعمليات وفي بعض الحالات يتم التفاعل المباشر مع المشغلين والعملية، على سبيل المثال ترسل بعض المنظمات فريق من المهندسين الصناعيين الى موقع الزبون بغية تحسين العملية او المنتج وتعليم الزبائن كيفية استخدام المنتج وتحديد المساحات التي تتطلب التحسين ومعرفة ما المهم بالنسبة للزبون. فعند مواجهة مشكلة في التصنيع او التصميم على المهندسين والمصممين الذهاب الى موقع المشكلة لفهم التأثير الكامل وجمع بيانات من جميع المصادر، وترتبط بمصطلح صوت الزبون عبر الذهاب الى موقع الزبون سواء الداخلي او الخارجي لفهم المشكلة من جذورها والتقاط البيانات بشكل مباشر. وتستخدم هذه التقنية مع الزبائن الصناعيين في الغالب، وتكمن فائدتها في الحصول على افضل الافكار لتحسين المنتج والعملية، كما انها مفيدة لتشخيص المشكلات في العملية التي يعاني منها الزبون الداخلي او عيوب المنتوج اثناء الاستخدام من قبل الزبون الخارجي.

6. نموذج كانو Kano: نموذج تقدم به كل من Serak takahash وTsuji عام (1984) يستخدم في التقاط وتحليل البيانات يعرفانه منهجية نظامية لالتقاط وتحليل صوت الزبون يستخدم للوصول الى الحاجات الديناميكية للزبون، كما ويصفه (Mazur, 1993) بأنها نموذج لجمع صوت الزبون بعد تجزئة الزبائن لتحديد احتياجات كل جزء، في حين يرى (Runte,1997) إنه لا يستخدم في الحصول على صوت الزبون فقط وانما تصنيف وتجزئة الزبائن استنادا الى الحاجات والرغبات

المشابهه. ويهدف نموذج كانو لالتقاط البيانات النوعية عبر تقسيم خصائص وصفات المتوج على فئات وتحديد تأثيره في رضا الزبون، فضلا عن ذلك فانه يعمل على التقاط متطلبات جودة المتوج التي تؤدي الى عدم الرضا اذا لم تتوفر في المتوج الا ان الايفاء بها لا يضمن تحقيق الرضا، أي ان الاداء السلبي لهذه المواصفات ذا تاثير اكبر على الرضا العام من الاداء الايجابي. ويضيف (Johnson, 2010) ان التقاط صوت الزبون الحقيقي من دون ضوضاء يتطلب الاعتماد على تقنية محكمة كتقنية كمبا ونموذج كانو للحصول على طيف كامل من البيانات الذي تستهدفه المنظمة لغرض تحسين وتطوير العملية و/ او المتوج والذي يقود المنظمة الى كسب ولاء الزبون ورضاه.

7. البحث الانثربولوجي: يدعى احيانا (Camping out) او (الاثنوغرافي) تستخدمه الكثير من المنظمات للكشف عن الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها او فرص لايجاد متوج جديد. كما يرى (Cooper et.al, 2008) بأنه انفاق وقت مع الزبائن ومراقبة كيفية استخدامها لمتجات المنظمة لتشخيص مساوئ وعيوب المتوج الذي يؤدي لتحديد اسباب احباط زبائنها أي تطبيق ما يسمى (Walking in the shos) أي التعايش مع الزبائن في مواقعهم ويتم تطبيقه بأنشاء فريق يضم اعضاء من مهندسين ومصممين وافراد مبيعات وافراد من قسم التسويق فهو نوع من انواع دراسة الحالة. ويؤكد (Shillito,2001) انها قد تدعى بزيارة الزبائن او تحقيق المحتوى تتضمن زيارتهم في بيئة عملهم من قبل فريق يتضمن عدد من المهندسين و/ او المصممين للكشف عن حلول لمشكلاتهم او للابتكار او لاجراء التحسينات المستند الى التعايش والملاحظة التي يجريها الفريق. كما ويعبر عنها (Yang,2008:) بانها اسلوب بحث يستخدمه علماء الانثربولوجيا لفهم سلوك الافراد وتستخدم في العلوم الاجتماعية لدراسة سلوك الافراد مثل الاسرة والمجتمع والعلاقات والمعتقدات الثقافية والقيم في بيئتهم، وتستخدم في مجال الاعمال وتطوير المتجات لدراسة سلوك الزبون عند استخدام المتوج في بيئة استخدامه وتشمل البحوث منتجات المنظمة الحالية والنموذج الاول للمنتج الجديد (النسخة التجريبية) ومتجات المنافسين. ويضيف (Bailey & Jensen, 2006) البحوث الاثنوغرافية او ما توصف (بمراقبة انشطة وسلوك الزبون) تتضمن مراقبة الانشطة والمعاملات سواء باستخدام الشبكات (كالانترنيت والانترانيت والاكسترانيت) او الملاحظة المباشرة لفهم استخدامات المنتج وتحديد الاحتياجات من خصائص ومميزات قد تكون غائبة عن ذهن الزبون او يصعب التعبير عنها بلغته الخاصة. ويشير (Hull et.al,2008) ان البحوث الاثنوغرافية تعمل على المراقبة المباشرة لكيفية استخدام الزبائن الحالين لمتجات المنظمة في مواقع عمل الزبائن. ولا تقتصر على الزبائن الخارجيين بل تمتد الى الزبون الداخلي لتشخيص مشكلات ومتطلبات العملية وحلها بما يمكن المهندسين والمصممين والمطورين من تحسين و/ او

تطوير منتجات تزويد الزبون بالقيمة. ويضيف (Ulwik & Bettencourt, 2008) أن هذا النوع من البحوث يتيح للمنظمة جمع البيانات عبر مراقبة الزبون اثناء عملية الاشراء و/ او الاستخدام بما يمكن من التزود بيانات مفيدة عن متطلبات الزبون، ويضيف (Cooper& Dreher,2010) أن هذه البحوث الاثنغرافية تعمل على اشراك الزبائن في تصميم المتوج اذ تنطوي اشراك الزبائن والملاحظة لمدة طويلة ومراقبة استخدامهم للمتجات والميزة في هذا الاسلوب هو المعرفة العميقة التي يتم الحصول عليها، اذ يمكن ان تكشف عن الاحتياجات والسلوكيات والفرص اكثر من أي اسلوب اخر اذ يوفر نظرة ثاقبة عن المستخدم النهائي واهم عيب قد يواجهه هذه الاسلوب هي كلفة الوقت والجهد والمال ويمكن معالجة الوقت والجهد باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كاستخدام الكاميرات للمراقبة، فضلا عن اعتماد هذا الاسلوب على المراقبة والذي قد لايتناسب مع كل انواع المتجات. يستخدم هذا الاسلوب للكشف عن المتطلبات غير المعلنة للزبائن و تحديد المواصفات والخصائص المطلوبة في المتوج والتي يصعب التعبير عنها بلغة الزبون غير المتخصصة، فضلا عن الكشف عن اسباب عيوب المتوج او مشاكل العملية التي من الصعب تشخيصها من قبل الزبون وغالبا ما تستخدم مع الزبائن الصناعيين.

8. مركز الاتصال: يتكون من تطبيقات السوفت وير والهاردوير مصممة لتزويد المنظمة ببيانات عن الزبائن ويختلف حجمها من منظمة لاخرى وغالبا ما يكون هناك قسم ضمن المنظمة يعمل على الحصول على صوت الزبون والتفاعل مع الزبائن، ويهدف مركز الاتصال الى:
   - الرد على اسئلة الزبائن ومشاكلهم.
   - دعم عملية اجراء المسوحات والمقابلات باستخدام الهاتف او الانترنيت.

ويمكن اضافة هدف اخر هو الوصول للتغذية العكسية من الزبائن عن منتجات المنظمة فضلا عن الوصول للمقترحات والافكار التي تسهم في تحسين وتطوير منتجات المنظمة. وانه يوفر الاجابات عن اسئلة الزبون وايجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه المنظمة، اذ تهدف الى التقاط صوت الزبون ونقله الى المنظمة عبر تقديم التقارير والبيانات التي تلتقطها وغالبا ماتكون ذات طبيعة كمية. فهو يوفر القدرة على الحوار مع الزبائن عبر ما يمتلك من ادوات كالهاتف او التطبيقات التي تتيحها الحواسيب والشبكات. ويضيف (Fiuss & Rogers,2011) يستخدم مركز الاتصال للاستقصاء والوصول للحلول والتفاعل مع الزبائن، وتتم اما بشكل دوري او بحسب الحاجة لذلك، وهذا يتطلب توافر بنى تحتية من اجهزة وافراد وبراجيات للوصول الى التغذية العكسية وقد تستعمل ادات واحدة او ادوات عدة مثل الرد الالي والموقع الكتروني ووسائل الاعلام الاجتماعية كالفيس بوك وتويتر البريد الكتروني والرسائل الهاتفية القصيرة والاتصالات الهاتفية ويعد فعال من حيث كلفة الوصول لصوت الزبون، ويضيف (Subraamaaniam

(et.al,2011) إلى أن غالبا ما يتم جمع بيانات صوت الزبون يتم بواسطة مركز الاتصال فهو فضلا عن قدرته على تزويد المنظمة ببيانات قيمة، يمكن ان يؤثر في الزبائن بوصفه اداة من ادوات التفاعل مع الزبون ولادارة علاقات الزبون عبر عدد من التطبيقات البريد الالكتروني والاتصالات النصية والصوتية التي تتيحها ادوات الحاسب عبر الانترنيت، ويضيف (Kok et.at, 2006) على المنظات تطوير مركز اتصال للاجابة عن استفسارات وشكاوي الزبائن بما فيها امور تتعلق بالمنتجات والحاجة الى المعلومات ومتطلبات الزبائن، اذ ينبغي ان تكون المنظمة على اطلاع بحاجات الزبائن وتوقعاتهم، فمركز الاتصال يركز على تحقيق رضا الزبائن وبناء مقياس عما هو مطلوب لتحقيق ذلك. وغالبا ما يرتبط مركز الاتصال مع وسيلة اخرى لالتقاط صوت الزبون، ويعود ذلك لتوافر الادوات كالاتصالات الهاتفية والبريد الالكتروني والمواقع الالكترونية فضلا عن استخدامه كوسيلة مستقلة للوصول لصوت الزبون.

9. **المصادر المفتوحة**: أي استخدام مصادر مختلفة كالبحوث الجاهزة ومواقع الانترنيت (Web Site) ووسائل الاعلام ومنشورات المكاتب الاستشارية، اذ يشير (Grimes,2008) إلى أن المصدر المفتوح يستخدم للحصول على صوت الزبون من المواقع الشخصية ووسائل الاعلام، ويدعى بالمصدر المفتوح لانه في متناول الجميع ليس فقط المنظمة بل والمنافسين ومختلف اصحاب المصلحة وهو يتضمن بيانات منقحة وغير منقحة. ويضيف (Yang,2008) ان بيانات الزبائن قد تتواجد في المكتبات والوكالات الحكومية او على شبكة الانترنيت وغيرها فالبحث في تلك المصادر يمكن من الوصول الى معلومات مهمة ويحتمل ان تنتج ادلة قيمة، لذا ينبغي من المنظمات تعزيز الجهود وتوجيهها للتنقيب عن البيانات، فهي تسهم في التركيز على الزبون وتحديد العلاقة بين العوامل الداخلية مثل (سعر المنتوج، والموقع التنافسي، ومهارات العاملين) والعوامل الخارجية مثل (المؤشرات الاقتصادية، المنافسة، ديموغرافية الزبون) فالتنقيب عن البيانات يمكن المنظمة من تحديد تأثير هذه العوامل في المبيعات ورضا الزبائن والربحية وتطوير استراتيجية التسويق واستراتيجية المبيعات لتعزيز اداء المنظمة وتقليل الخسائر.

10. **الموقع الالكتروني**: هو تطبيق يعتمد على وجود موقع الكتروني للمنظمة على شبكة الانترنيت اذ يصفه (Cooper& Dreher,2010) (Kemp & Wardle,2005) بانه يمكن المنظمة من جمع اراء الاف من الزبائن بكلفة منخفضة، اذ يتم تصميم واجهه على موقع المنظمة الالكتروني وادراج قائمة فحص او استبانة تسبقها او تليها فقرة لجمع بيانات ديموغرافية من شانها المساعدة بتحليل اجابات الزبائن عن الاسئلة، وصياغة الاسئلة تستند الى الهدف من وضعها وقد تتضمن فقرة مخصصة ليصف الزبون تجربته مع المنظمة ومدى رضاه عن منتجات المنظمة والمنتجات المنافسة، ويجري تحديثها اما دورياً او اذا استجد موضوع يتطلب ذلك، ويعد (Shillito,2001) الثورة

التكنولوجية وما صاحبها من ظهور الانترنيت من العوامل المؤثرة في جمع صوت الزبون، اذ يعد الانترنيت مصدراً لجمع صوت الزبون والاستماع اليه، يمكن استخدامه لاجراء المسوحات والمقابلات اما باستخدام موقع المنظمة او موقع عام، ويضيف (Yang,2008) انه يمكن التواصل مع الزبون عبر موقع المنظمة الالكتروني او موقع اخر، اذ تحتوي شبكة الانترنيت على مليارات المواقع الالكترونية فاجتذاب الزبائن لهذه المواقع يمتاز بانخفاض الكلفة فضلا عن القدرة على اجتذاب عدد كبير من المستخدمين واستخلاص البيانات منهم. فما يوفره الانترنيت من امكانية بناء موقع الكتروني للمنظمة فضلا عن مواقع عامة ومواقع متخصصة للوصول لصوت الزبون اسهم بامكانية وصول المنظمة لمتطلبات واراء وافكار الزبائن بكلفة منخفضة وبوقت مختزل مقارنة ببقية وسائل التقاط صوت الزبون.

سابعاً : مراحل سماع صوت الزبون

تناول الكتاب والباحثون موضوع برنامج صوت الزبون من زوايا مختلفة، وذهب الكثير منهم الى تحديد عدد من المراحل المتتابعة، اذ يرتبط ارتباط وثيق مع اداء المنظمة، مما ادى الى نشأة ممارسات واجراءات برنامج سماع صوت الزبون في السنوات الاخيرة والسؤال الذي يطرح نفسه ماهي افضل هذه الممارسات التي تمكن المنظمة من غربلة واستخدام صوت الزبون؟، وعلى الرغم من ان الكثير من المنظمات شرعت بايجاد حلول لتحسين رضا الزبائن وكسب ولائهم فان هناك طريقة فعالة واحدة للتاكد من هذه العلاقة الاستراتيجية والمتمثلة بان يكون لها برنامج جيد لسماع صوت الزبون. في الماضي عمدت المنظمات لسماع صوت زبائنها عبر المسوحات والهاتف والبريد بهدف تحديد المواضيع التي تهم كل من المنظمة والزبائن على الرغم من انها قيّمة الا انها لم تعد كافية اذ ينبغي التقاط صوت الزبون ضمن برنامج منهجي والعمل بناءً على مخرجاته وضمان ان يحصل الزبون على التغذية العكسية من المنظمة وهذا يتطلب تحديد اشخاص مناسبين وتحديد العمليات والاجراءات وتوافر التكنولوجيا اللازمة لدعم انشاء هذا البرنامج.

واضاف (Huang,2011) ان الكثير من المنظمات ما تزال تواجه تحديات تحول دون الاستجابة الناجحة للزبائن واكبر هذه التحديات هي:

1. كيفية تطوير المنظمة قيمة عبر جمع واستخدام صوت الزبون.
2. كيفية التقاط رؤى وبصيرة الزبائن عن احتياجاتهم غير المعلنة.
3. كيفية تفعيل صوت الزبون للوصول لحلول ومقترحات تدعم تفوقها.

4.كيفية بناء قدرات لسماع صوت الزبون بما يمكن المنظمة من تحقيق نجاح مستمر في تقديم منتجات مقبولة ومفضلة في القطاعات السوقية التي تخدمها.

وتكمن الاجابة عن كل هذه الاسئلة والتحديات في بناء برنامج لسماع صوت الزبون. وفيما ياتي توضيح لاراء بعض الكتاب والباحثون عن خطوات برنامج سماع صوت الزبون:

فبحسب (Ronney et.al,2000) ان خطوات برنامج سماع صوت الزبون تتمثل بالاتي:

1. تحديد اهداف برنامج سماع صوت الزبون.
2. تحديد الزبائن الرئيسين.
3. تصميم واجراء المسوحات للحصول على صوت الزبون.
4. تحديد المتطلبات الرئيسة للزبائن وترتيبها بحسب اهميتها بالنسبة للزبون وهيكلتها بشكل هرمي.
5. نشرها ضمن الاقسام ذات العلاقة.

كما اشار (Browner,1998) الى خطوات برنامج سماع صوت الزبون بما ياتي:

1. التخطيط للبرنامج.
2. تحديد اجراءات جمع صوت الزبون.
3. جمع بيانات صوت الزبون.
4. تحليل البيانات.
5. العمل على وفق النتائج المستخلصة.

وفي تقرير صادر عن المكتب الاستشاري لشركة جنرال الكتريك فان برنامج سماع صوت الزبون يتضمن العناصر الاربعة وهي (GE,2001)!

1. تشخيص احتياجات الزبائن: عبر ادوات مسح لتحديد متطلبات الزبائن والتحقق منها.
2. تحديد اولويات متطلبات الزبائن: مخرجات مرحلة التشخيص مدخلات لهذه المرحلة تستخدم لفهم وتحديد الاهمية النسبية لمتطلبات الزبائن وتعريف اولوياتهم عبر العمليات الرئيسة.
3. انشاء مخطط التركيز على الزبائن: تطوير مخطط الزبائن لربط الزبائن الخارجيين بالزبائن الداخليين.
4. انشاء مجلس استشاري من الزبائن: أي مجلس متكون من الزبائن الرئيسين يعقد اجتماعات دورية لمناقشة متطلبات الزبائن وتحديد المجدي منها.

واضاف (ستويل، 2002:) يتضمن برنامج سماع صوت الزبون المراحل الاتية:

1. تحديد من الذي يجب سماعه من الزبائن المحتملين او الحاليين او المنظمات المكملة (المرتبطة).
2. تحديد متى يجب سماع صوت الزبون.
   - استطلاعات دورية.
   - استطلاعات على اساس الصفقة.
3. تحديد اساليب الحصول على صوت الزبون.
4. متابعة العمل في ضوء ما توصلت اليه المنظمة من نتائج.
5. تقديم تغذية عكسية للزبون.

ويضيف (Shillito,2001) ان خطوات سماع صوت الزبون تتمثل بالاتي:

1. التركيز الاستراتيجي على صوت الزبون.
2. جمع بيانات صوت الزبون.
3. تفسير بيانات صوت الزبون (ترجمة).
4. هيكلة بيانات صوت الزبون.
5. القياس الكمي.
6. التحقق.
7. نشر بيانات صوت الزبون.
8. مراقبة انشطة برنامج صوت الزبون.
9. التغذية العكسية.

ويصف (Bailey & Jensen,2006) الخطوات الرئيسة لبرنامج سماع صوت الزبون هي:

1. الحصول على نبض الزبائن.
2. اشراك الزبائن.
3. تحليل البيانات.
4. تجميع النتائج.
5. تنفيذ التغييرات التي تركز على الزبائن.
6. الاستجابة للزبائن.

واشار (Hull et.al,2008) الا ان هناك خمس مراحل لبرنامج سماع صوت الزبون هي:

1. التركيز الاستراتيجي على احتياجات الزبائن عبر تطوير المنتج بما يتفق والقدرات الجوهرية للمنظمة.

2. جمع صوت الزبون فيما يتعلق بالحاجات والمواقف وسلوكيات المستهلك باستخدام مختلف اساليب الالتقاط.
3. تقييم بيانات صوت الزبون بشكل دوري لتحديد المتطلبات الرئيسة وترجمتها الى مواصفات محدده للمتوج.
4. تكامل صوت الزبون مع نظام بناء المتوج من بداية عملية التصميم لتنظيم الانشطة عن المتجات التي تلبي متطلبات الزبون.
5. اشراك الزبائن في دورة حياة المتوج لتحقيق الفهم الافضل لمتطلباتهم وحاجاتهم ورغباتهم واجراء التحسينات بناءً على ذلك.

وحدد (Daisley,2011) ثمان خطوات لتطوير برنامج سماع صوت الزبون هي:

1. ترسيخ ثقافة التركيز على الزبون.
2. جمع البيانات.
3. ترجمة البيانات.
4. نشر البيانات ضمن الاقسام ذات العلاقة.
5. تكامل بيانات صوت الزبون في اجراءات العمل.
6. مراقبة التقدم في عملية التكامل.
7. تحديد الفجوة بين توقعات الزبون وادراكات المنظمة.
8. غلق الفجوة بين توقعات الزبون و ادراكات المنظمة.

يمكن ملاحظة ان بعض البرامج تجاهلت دور الثقافة، والبعض ركز على استخدام صوت الزبون في تطوير منتج جديد في حين قد يشير صوت الزبون الى الحاجة الى تحسين المنتج الحالي او العملية، واعتماد بعض البرامج على وسيلة واحدة في التقاط وجمع صوت الزبون كمركز الاتصال مثل (Fraser) وذهب (Ryland) الى تطوير مركز اتصال واعتماد اساليب المفضلة للزبائن لجمع متطلبات الزبون بغض النظر عن مدى فاعليتها في تزويد المنظمة بما تحتاج من بيانات في حين ينبغي على المنظمة استخدام الوسائل التي تعزز معدل الاستجابة من قبل الزبون فضلا عن استخدام وسائل مختلفة لتمكين المنظمة من اجراء المقارنة بين النتائج المستخلصة من القنوات المستخدمة، كما لم تحدد بعض هذه البرامج في أية مرحلة يتم تحليل وهيكلة وتحديد الاهمية النسبية لمتطلبات الزبائن، واقتصار بعضها على نشر المعلومات المستخلصة في الاقسام وعدم توضيح كيفية نشر صوت الزبون وماهية الاليات المستخدمة لذلك واخيرا تجاهل التغذية العكسية التي تستخدم لتصحيح مسار انشطة برنامج سماع صوت الزبون بما يؤدي الى تحقيق استجابة فاعلة..

وسيتم توضيح هذه الخطوات بالتفصيل:

1. التركيز الاستراتيجي على صوت الزبون: إن تنفيذ برنامج سماع صوت الزبون يتطلب تحفيز العاملين لتبني صوت الزبون والعمل استنادا له وملائمة انشطة العمل بما يكفل تضمين رؤى ومتطلبات الزبائن عبر المنظمة فالتركيز يتضمن توجيه العمليات باتجاه التمحور حول صوت الزبون. ومن ضرورة ان يعكس برنامج سماع صوت الزبون تركيز المنظمة واهتمامها بالزبائن وان تكون اجراءاته ونتائجه مستجيبة لتوقعات ومتطلبات الزبائن كما يفضل ان تتطابق قناة الاستماع للزبون مع تفضيلاته من جانب الزمان والمكان وطبيعة القناة فتجاهل رغباته قد تكون مصدر لعدم الرضا وهذا يقوض من صحة واعتمادية برنامج سماع صوت الزبون. اذ أن الزبون يمثل الحلقة النهائية التي تسعى إليها المنظمات، كما يعد نقطة البداية لأنشطتها، ويعد التركيز على الزبون أحد اهم المبادئ الاساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومحاولة التركيز على الزبون توجب تحقيق كل مما يأتي:
   - زيادة فهم وادراك متطلبات الزبون.
   - فهم وادراك ما يعده الزبون قيماً.
   - فهم وادراك اسهامات الأنظمة والعمليات التي تقدم القيمة.
   - زيادة رضا الزبون وتقديم القيمة العالية إليه.

فالتركيز على الاستماع لزبائن المنظمة ومعرفة حاجاتهم وتوقعاتهم تعبر عن توجه المنظمة بسوقها فضلاً عن إن المحافظة على الحوار مع الموظفين يعد جزءاً من سماع صوت الزبون فالموظفون الراضون يكونون مستعدين بصورة افضل لتفهم حاجات الزبائن الخارجيين والاستجابة لها. كما ويضيف (Zaltman & Coulter,1995) على المنظمة توافر فهم اعمق حول الزبون عبر مختلف المستويات الادارية لاستخدامها كأساس في اتخاذ القرارات سواء المتعلقة بالمزيج التسويقي، او أي برنامج او ورشة عمل تتعلق بالزبون. فادراك اهمية الزبون بالنسبة للمنظمة نقطة حرجة تفرض على المنظمات توافر الفهم للعاملين عن من هم الزبائن ما هي متطلباتهم، اذ يتوجب ترسيخ التركيز على الزبون وتضمينها في ثقافة المنظمة وعبر عنها (Shillito,2001) بانها تطوير تركيز المنظمة للزبون هو الغرض من الاسئلة الـ(12) التي تطرح على الادارة الموضحة في هرمية صوت الزبون، اذ يجب توضيح الهدف من برنامج سماع صوت الزبون فعلى سبيل المثال قد يكون الهدف تحسين المنتجات الحالية او تطوير منتوج جديد او اعادة تصميم المنتجات الحالية او استكمال قاعدة بيانات صوت الزبون يليها تحديد نطاق المشروع (مايتضمن وما لايتضمن) فهذا يساعد على تحديد منتجات المنظمة والمجال المستهدف من (البلد، السوق، الجزء، المستخدم النهائي) وتعد هذه الخطوة غاية في الاهمية يليها توثيق الافتراضات. فالزبون هو جل تركيز

وهدف العملية برمتها فالتمثيل الافضل للزبائن المستهدف يمكن المنظمة من تحقيق الاهداف المرجوة من سماع صوت الزبون. واضاف (Schwarz,2004) تستخدم المنظمات فرق متعددة الوظائف لترسيخ تقبل مشروع برنامج سماع صوت الزبون، فالكثير من المنظمات يغيب عنها توضيح ودعم اجراءات تنفيذ البرنامج ضمن ثقافة المنظمة مما يؤدي الى فشل البرنامج في اداء الهدف من تنفيذه، واحدى هذه الادوات هي انشاء فرق متكونة من افراد من مختلف الاقسام في المنظمة ويكون قائد الفريق مختار بعناية ويفضل ان يكون من احد الاقسام ذات الاحتكاك المباشر مع الزبائن يقود الشروع الى خط الهدف وتوافر الدعم والالتزام للفريق من كبار المديرين التنفيذيين. ويضيف (Bailey & Jensen.2006) ينبغي على المديرين عرض صوت الزبون ومناقشته وتفسيره للموظفين بما يوفر الفهم المشترك لانشطة برنامج صوت الزبون وتوضيح مدى حتمية التزام المنظمة للاستجابة له. فاشراك الموظفين وعقد اجتماعات او ورشات عمل لتوضيح اهمية مدخلات الزبون من تغذية عكسية ومتطلبات وغيرها يحد من المقاومة التي قد تنشأ فيما لو فرض عليهم البرنامج. ويرى (Voorhees et.al,2006) ان تدريب العاملين في مركز الاتصال وتعزيز ثقافة تقبل الشكاوي عبر تطوير حوافز ابتكارية وانشاء فرق عمل ومنح المكافأة لرصد وقياس عدد ونوع الشكاوي. وينبغي الاشارة الى ان التدريب يجب ان لايشمل فقط موظفي مركز الاتصال بل وكل من يكون على مقربة من الزبائن مثل القائمين على بحوث الزبائن والمقابلين ومن توكل اليهم مهمة اجراء المسوحات بمختلف انواعها، واضاف (Wojtaszak,2008) ان تطوير ثقافة يتم خلالها عرض الشكاوي على انها فرصة لتحسين الاعمال بدلا من النظر اليها كمعلومات غير مجدية، فضلا عن تدريب العاملين ذوي الاحتكاك المباشر بالزبائن لتشجيعهم على تقديم التغذية العكسية وتحفيز سلوك أبداء الشكاوي والملاحظات من الزبائن، ويؤكد (Cooper & Edgett,2008) ان تعزيز تبني برنامج سماع صوت الزبون بين العاملين يتم عبر ادارة وتقييم الاداء المبتكر لحملات الاتصالات داخل المنظمة. اذ انّ احد مقومات برنامج سماع صوت الزبون الناجح هو تفعيل الاتصالات في كلا الاتجاهين من داخل المنظمة الى خارجها وبالعكس فصوت الزبون في فحواه معلومات تختص بكل ما قد يهم الزبائن ويشكل قيمة لديهم فالتركيز عليها يمكن ان يزود المنظمة بالتفوق على منافسيا اذا ما كانت السباقه للوصول اليه قبل المنافسين. وحدد (Stewart, 2008) عدداً من الاساليب لترسيخ تبني برنامج سماع صوت الزبون في ثقافة المنظمة وهي:

- اجراء دورات لتزويد العاملين بمجموعة من المهارات وخلق دوافع لتقديم خدمة متميزة عبر مقابلة توقعات ومتطلبات الزبائن وتجسيدها في عروض المنظمة.
- اكاديمية الزميل: هي آلية للتدريب والتعلم من زملاء العمل لتحسين مهارات العاملين في اداء انشطة برنامج سماع صوت الزبون.

- جوائز خدمة الزبائن: تقديم جوائز لتحفيز العاملين على قبول فكرة التمركز حول الزبون بما يمكن المنظمة من تقديم منتجات متفوقة ومن امثلتها برنامج عالمي بدأ في 2007 اطلق خصيصا لتكريم الفرق والافراد الذين قدموا خدمة متميزة ويمكن استخدام هذا البرنامج على نطاق التميز في تطبيق انشطة سماع صوت الزبون.

ويشير (Stace & Bhalla,2008) إلى ان الحصول على ثقافة قوية تدعم البرنامج تتطلب الاستعانة بمصادر داخلية وخارجية لبناء المقدرات الجوهرية التي تمكن المنظمة من الافادة من صوت الزبون وتقييم احتياجات الزبائن لتطوير منتج جديد او تحسين المنتج الحالي. ويضيف (Tamkin,2010) عدداً من الآليات المتمثلة بما يأتي:

أ. **توافر الدعم التنفيذي لتسهيل عملية التغيير وهذا يتضمن:**

- بناء فريق مختص بالامور المتعلقة برؤى الزبائن ومتطلباتهم.
- تعيين قادة يتبنون تطبيقات صوت الزبون لتفكيك المقاومة عبر توضيح اسباب واهداف سماع صوت الزبون وكيفية تخصيص المهام والمسؤوليات.

ب. جعل رؤى ومتطلبات الزبائن مسؤولية كل فرد في المنظمة، وهذا الامر يحتاج الى اكثر من مجرد انشاء فريق لدعم تنفيذ تطبيقات برنامج صوت الزبون، اذ يتطلب اشراك العاملين في مختلف المستويات الادارية بالتخطيط للبرنامج وبالجهود الرامية لتنفيذ البرنامج مثال على ذلك ماقامت به شركة (Experion) اذ وجهت (45) فرداً من موظفيها لاداء انشطة تتعلق ببرنامج سماع صوت الزبون لعدة اشهر لتنفيذ التغييرات استناداً الى صوت الزبون، واستغرق هذه الاجراء نصف وقت العمل إلا إنه ومع مرور الوقت وبالتدريج عاد وقت العمل الذي ينفق على انشطة برنامج سماع صوت الزبون الى الوقت الطبيعي.

2. **جمع بيانات صوت الزبون:** الوصول لصوت الزبون يتطلب تحديد ما القناة التي ستعتمد عليها المنظمة؟ واذا ماكانت ستعتمد مصادراً داخلية ام خارجية أو كلاهما لالتقاط صوت الزبون؟ وهل تعتمد على قناة واحدة أو قنواة متعددة للحصول على صوت الزبون؟. اذ بدات المنظمات بأنشاء برنامج لسماع صوت الزبون لغرض جمع التغذية العكسية واجراء مسوحات فورية واستخدام الكثير من الادوات والتقنيات مثل مركز الاتصال والافادة من الانترنيت للحصول على بيانات كمية ونوعية. ويشير (Shillito,2001) الى ضرورة تحديد اساليب جمع صوت الزبون وهذا يعتمد على قيود كل من الميزانية والوقت على عدد الافراد المتاحين، واذا ما اختارت المنظمة جمع صوت الزبون بنفسها او البديل الثاني عبر الاستعانة بوكالة خارجية (مصدر خارجي) ومن سلبياته الكلفة العالية، كما يجب تحديد الدعم اللوجستي لجمع البيانات عبر الاجابة عن من؟

وكيف؟ يضطلع بجمع صوت الزبون وما هو الموقع المستهدف من بلد او سوق او جزء وما هي الترتيبات المتالية لاكتمال هذه الخطوة، ويتم بعدها استخلاص البيانات لتحديد المشكلات والحلول والفرص وأي اشارات او دلالات ونشر ماتم التوصل اليه في المنظمة. واكد (Brandt, 2008) و(Brue,2006) يتم التقاط بيانات صوت الزبون من مصادر متعددة مثل مواقع الانترنيت ومركز الاتصال والمسوحات على وفق تقنيات مختلفة، كالاسئلة المفتوحة وقائمة الفحص ومن الصعب المقارنة بين نتائج هذه المصادر لان كل نوع يستخدم في حالات معينة ولاغراض معينة، وان الكثير من منظمات اليوم تحصل على صوت الزبون عبر الطلب من الزبائن لابداء التعليقات واجراء المناقشات مع الزبائن الرئيسين للوقوف على وجهة نظرهم. ويشير (Monger,2003) إلى ان طرائق التقاط صوت الزبون هي:

- مسوحات الهاتف المؤتمتة بالكامل.
- الانترنيت بما في ذلك رسائل البريد الالكتروني.
- البريد العادي.
- المقابلات.

واكد (Stace & Bhalla,2008) على أن هناك اتجاه متزايد نحو الاستعانة بمصادر خارجية للاتصال بالزبائن والحصول على التغذية العكسية قد تكون مراكز اتصال عامة او مصدر خارجي لاجراء المسوحات. كما واشار (Chang & Jang,2009) ان معظم المنظمات الاوربية تستخدم مايعرف بالتقنية الاوربية لالتقاط بيانات الزبون وهذه التقنية قائمة على استخدام الهاتف النقال ومتصفحات الويب وما تتيحها من برامج اتصال صوتية اذ يطلب من الزبون الاجابة عن عدد من التساؤلات ويتم تسجيلها صوتيا للاستفادة من الاجابة ونبرة الصوت واحيانا تعزز بمقابلة الزبون شخصيا، واضاف (Harney,2009) تعتمد منظمة (JET BLUE) للحصول على صوت الزبون بشكل تغذية عكسية عبر مسوحات البريد الالكتروني والحصول على تعليقاتهم من الحوار المباشر عبر المقابلات او تطبيقات الانترنيت وبطبيعة الحال فان جميع هذه البيانات غير مهيكلة. ويرى (Hakala & Nygren,2010) اذا ما ارادت المكتبات الجامعية تقديم خدمة افضل لزبائنها فهي بحاجة للاستماع لاصوات زبائنها وافضل اسلوب لالتقاط بيانات من مرتاديها هي مسوحات الزبائن. مما تقدم يتضح ان هناك الكثير من الاساليب لالتقاط صوت الزبون تختلف من حيث فاعليتها وجدواها من منظمة لاخرى، وضمن المنظمة الواحدة بحسب شريحة الزبائن المستهدفة وبحسب طبيعة البيانات ودرجة خصوصيتها، فاذا ما ارادت المنظمة التقاط تغذية عكسية لتشخيص عيوب المنتوج او العملية

فمن الخطر الاعتماد على مصدر خارجي للقيام بذلك، كما ان لكل اسلوب من اساليب التقاط صوت الزبون مزايا وعيوب فمن الخطر الاعتماد على اسلوب معين واهمال البقية فاستخدام اساليب متعددة ينعكس على الافادة من ايجابيات كل منها وتجنب سلبياتها عبر استخدامها في المجالات المناسبه وبحسب طبيعة البيانات المطلوبة.

3. **تفسير بيانات صوت الزبون (ترجمة)**: ينبغي ترجمة بيانات صوت الزبون بغية تطوير الفهم الاوسع والاعمق بالزبون ومتطلباته لمختلف العاملين في المنظمة بما يمكنهم من تحقيق الاستجابة الكفوءة لزبائن المنظمة. ان فهم الفريق لما سمعوه من الزبون وانشاء قائمة بالمصطلحات التي تطرح عند جمع البيانات كونها ترد بلغة الزبون وهذا قد يتطلب العودة للزبون لتوضيح ما يعنيه، فربما تكون غير واضحة لتحديد تقييم الزبائن والحاجات والحلول والخصائص كما ويجب تسليط الضوء على الحاجات طويلة الامد كونها تحدد المنتجات المستقبلية المطلوب انتاجها والحلول والخصائص قصيرة الامد لتكون دليلاً للتحسينات المطلوبة في المنتجات الحالية، فهذه المفاصل توضح التركيز والهدف من المشروع سواء تحسين ام تطوير، ويشير (GE,2001) انشاء مجلس استشاري من كبار الزبائن يعقد على الاقل مرة في الشهر يقدمون تقارير للادارة العليا عن حاجات الزبائن الجدية وذات الاولويه العالية ويعد هذه الاسلوب ناجحاً في الحصول على صوت الزبون ضمن انشطة المنظمة وتقييمه وترجمته، ويشير (Russell & Taylor,2006) إلى ان ترجمة صوت الزبون الى متطلبات فنية في كل مرحلة من مراحل التصميم والانتاج يتطلب هيكلة العمليات حول الزبون ويمكن تحقيق ذلك باستخدام وظيفة نشر الجودة (QFD) وبيت الجودة (HOQ)، ويشير (Koomsap,2011) يلعب المسوقون والمصممون والمهندسون دوراً مهماً في الاستجابة لصوت الزبون اذ يتم ترجمة صوت الزبون الى مواصفات المنتوج اذ يعد صوت الزبون نقطة البداية لانشطتهم. كما ويضيف (Bailey & Jensen,2006) على المنظمات التي تسعى لنجاح برنامج سماع صوت الزبون ان تجد السبل المناسبة لتكامل صوت الزبون مع مختلف المساحات الوظيفية فاهتمام والتزام الادارة العليا ووضع السياسات والاجراءات الرسمية التي تنطوي على ترجمة صوت الزبون في اجراءات العمل لتشتق سياسات واجراءات عمل تحدد كيفية تنفيذ متطلبات الزبون. ولتسريع وقت الاستجابة والحد من كلفة الانتاج لايعد اشراك الزبون والتقاط اصواتهم التي تجمع عبر المسوحات وغيرها وتسليمها الى المصممين والمسوقين والمهندسين بل ترجمة تلك الاصوات اذ تعد خطوة حاسمة للاستجابة لمتطلبات الزبائن. فترجمة صوت الزبون الى متطلبات عمل محدد وسياسات واجراءات بما يتيح للعاملين الفهم الاوسع والاعمق لما قد يعنيه صوت الزبون وما يترتب عليه من انشطة وهذا يتطلب ايجاد افضل السبل

والاليات لترجمة صوت الزبون الى العاملين بما يمكنهم من الاستجابة، وهناك ادوات عدة تضطلع بالقيام بترجمة صوت الزبون كوظيفة نشر الجودة وبيت الجودة.

4. **هيكلة بيانات صوت الزبون:** جمع صوت الزبون بمختلف اشكاله من تغذية عكسية وتعليقات ومبادرات لا يضمن الافادة منها فحسب فالهيكلة هو الخط الفاصل لتحقيق الغرض من تطوير برنامج سماع صوت الزبون والمقصود بالهيكلة هو تحديد اهمية متطلبات الزبائن بتسلسل هرمي من الاكثر الى الاقل اهمية نسبية. وبحسب (GE,2001) تتم هيكلة بيانات صوت الزبون عبر تحديد اولويات متطلبات الزبون باتباع مناهج كمية مما يتيح للمنظمة فرصة تبسيط وهيكلة بيانات المقابلات والمسوحات ومن ثم تحديد المتطلبات الجدية التي توفر للمنظمة فرصة تقديم منتجات متفوقة على منافسيها من وجهة نظر زبائنها، ويضيف (Shillito,2001) أن امتلاك قاعدة بيانات او مستودع بيانات ليتم تحويل بيانات صوت الزبون وترميزها مفيد لكن غير كافٍ للبدء بعمليات نشره واستخدامه في تصميم المنتجات فمتطلبات الزبائن التي تم الحصول عليها يجب ان تنظم بهيكلية بحسب درجة الاهمية عبر استخدام المخططات والاداوات المختلفة والاداة الاكثر فائدة للاستخدام هي شجرة القرار، فعملية الهيكلة تصنف صوت الزبائن ومبادراتهم المتشابهة ويكون التصنيف مشابه للتصنيف البيلوجي اما استنادا الى تشابه المدخلات او الاسباب او المخرجات او البيئة بما يؤدي الى هيكلة متطلبات الزبائن. فالهيكلة تسهم بعملية صنع القرار عبر تحديد متطلبات وحاجات الزبائن ذات الاولوية العالية والتي يمكن ان تحقق الارباح المتفوقة اذا ما تم الاستجابة لها. ويضيف (Simester et.al,2000) ان خطوة تحليل صوت الزبون تنطوي على تجزئة الاحتياجات المهمة لاستثمار الجهد والوقت والمال في تلبية الاحتياجات الضرورية اعتماداً على صوت الزبون، ويشير (Chang & Jang,2009) الى اسهام الهيكلية في وضع بيانات صوت الزبون بشكل يسمح للفريق بالبحث عن العلاقات والارتباطات وتوفر الفهم الاوضح والاعمق لفريق التطوير و/أو التصميم كما وتسهم بوضع فريق التطوير و/أو التصميم للتحسين الاكثر ابتكارا استجابةً لحاجات الزبون فضلا عن إنه يمنح التنظيم الملائم لبدء تطوير مواصفات المنتوج تلبيةً لرغبات الزبائن؟ ويضيف (Duhounik et.al,2006) يتم تحليل بيانات صوت الزبون على وفق التسلسل الاتي:

- **تصميم جداول الاولوية:** يتم في هذه الخطوة فصل احتياجات الزبون الحقيقية عن التعليقات الاخرى ليتم هيكلة وتقييم الاحتياجات ذات الاهمية النسبية العالية والتي يتم اخذها بنظر العناية عند تخطيط المنتج والتحليل في هذه المرحلة كمي.

- **تصميم مخطط هرمي**: هنا يتم هيكلة حاجات الزبون بطريقة هرمية تبنى من الاعلى الى الاسفل او من اليسار لليمين، اذ ترد الاحتياجات ذات الاولوية للزبون تليها الثانوية والثالثة الخ وتستخدم مخرجات المخطط لتطوير و/ او تحسين المنتجات وتعد مدخلات لتطبيق بيت الجودة (HOQ) كما ويستخدم في تطبيق نشر وظيفة الجودة (QFD).

ويرى (Brandt,2007) تستمد من تحليل بيانات صوت الزبون تقارير عن الافكار الرئيسة والعمليات او المنتجات التي تحتاج للتحسين ليكون بمثابة دليلاً تستند اليه الاجراءات اللازمة بما يسهم بالاستجابة لمتطلبات الزبون واضاف (Goskin et.al, 2010) هناك نوعان من التحليل كمي ونوعي فالبيانات المتعلقة بحاجات الزبون تحلل تحليلا نوعيا، اذ يتم بناء تسلسل هرمي على اساس مدى اهميتها ويتم التصنيف الى حاجات استراتيجية وحاجات تكتيكية وتستخدم لصياغة الاستراتيجية سواء على المستوى الوظيفي او على مستوى وحدة الاعمال، ويرى (Rogers,2010) إن بيانات صوت الزبون قد تكون نتيجة مبادرة المنظمة من خلال اجراء المسوحات وتحديد نوع الاسئلة وعددها او عبر مقابلة الزبائن وتحديد مالذي يتم اثارته اثناء المقابلة او تكون نتيجة مبادرة الزبون بالاتصال بالمنظمة، وهنا تكمن صعوبة هيكلة البيانات الصادرة عن الزبون لأن المنظمة لم تحدد هيكلة الاسئلة وليس لديها معرفة مسبقة عن المواضيع التي سوف تثار وفي كلا الحالتين، اما ان تكون بيانات مهيكلة او غير مهيكلة او مزيج من الاثنين فانها تتطلب اجراء تحليل يوفر البصيرة للاعمال وهناك عدد من الادوات التحليلية يمكن ان تستخدمها المنظمات كالتجزئة والتصنيف ونمذجة الانحدار وتحليل التنبؤ. ويضيف (Tamkin,2010) تهدف عملية تحليل بيانات صوت الزبون وما تتضمنه من هيكلة بتسليط الضوء على احتياجات ومواقف وسلوكيات الزبائن ومدى اسبقيتها لتقديمها الى اصحاب المصلحة داخل المنظمة، ويشير(Klie,2011) عبر تحليل صوت الزبون يمكن توحيد رؤى وحلول الزبائن الملتقطة من مختلف القنوات وبين رؤى وحلول الادارة فالجمع بين هذين المستويين يسهم بتحسين اداء المنظمة. فهيكلة صوت الزبون تتيح لمتخذي القرار تحديد جدوى الاستجابة لكل متطلب من متطلبات الزبائن، وايهما اكثر ربحية اذا ما تمت الاستجابة له، فضلا عن دورها في تركيز الجهود على المتطلبات التي تشكل الاهمية النسبية الاعلى من وجهة نظر الزبائن بما يسهم في تكوين صورة ايجابية لدى الزبائن مستمدة من قدرة المنظمة على تحديد المتطلبات ذات الاهمية النسبية العالية والاستجابة الكفوء لها.

5. **القياس الكمي**: لا يمكن مواصلة ونشر صوت كل زبون نظرا لقيود الوقت والميزانية الناتجة عن كمية البيانات التي قد يحصل عليها فريق صوت الزبون فقياس القيمة والقياس الكمي يستخدم لمساعدة القائمين على المشروع لتوجيه الانتباه والتركيز على المساحات الحرجة، اذ يشير (Shillito,2001) إلى إن القياس الكمي يساعد على توجيه الاهتمام نحو اهم مدخلات الزبون كما يستخدم كعامل ترجيح للقيم المستهدفة وتحديد مواصفات المنتجات المطلوبة وغالبا ما يتم تأديته من قبل فريق سماع صوت الزبون بعد عملية الهيكلة، وينصح (Bamforth & Brookes, 2008) بالحذر اذا ماكانت العملية ستتوقف في هذه المرحلة وقد تكون هناك اسباب علة كانحياز الفريق او امتلاكه معتقدات خاطئة عن متطلبات الزبائن فعدم التحقق من المتطلبات الحقيقية للزبائن عبر القياس الكمي قد تحدث مشكلات عدة، كعدم ارتياح الفريق للارقام الناتجة ومتطلبات الزبون او قد تكون بعض التقييمات ومدخلات الزبائن غير قابلة للقياس الكمي او للاشارة للثغرات. ان القياس الكمي لبيانات صوت الزبون يعد مكملاً لعملية هيكلة بيانات صوت الزبون فكلاهما معالجة للبيانات التي يتم الحصول عليها من الزبون بشأن تفضيلاته ومتطلباته من حاجات ورغبات وتغذية عكسية اذ يسهم بترجيح أي المواصفات والخصائص المطلوب تجسيدها في المنتوج عن تلك التي ينبغي اهمالها لعدم جدواها وما هي التحسينات المجدية فضلا عن تحديد جدوى تطوير منتوج جديد، اذ يلعب دوراً في تركيز الجهود وتوجيهها نحو الاستجابة للمتطلبات المرجحة للمنظمة.

6. **التحقق**: من الضروري تحديد مرحلة تجريبية لانشطة واجراءات برنامج سماع صوت الزبون للتحقق من مدى نجاحه، وقد تاخذ اشكال عدة اما تجربتها على عدد محدد من الزبائن او على اجراء التغييرات وتنفيذ العمل استناداً الى نتائج صوت الزبون في قسم او مجموعة اقسام، كما قد تشمل التحقق من صحة البيانات الواردة بشأن حاجات ورغبات الزبون اما عبر الاستبيان او الاتصال هاتفيا او أية ادات أخرى، فالاستجابة للزبون وتنفيذ التغييرات المستندة الى صوت الزبون تتطلب التحقق من نشاطات وعمليات البرنامج من جهة ومن متطلبات الزبون من جهة أخرى، اذ يشير (Hauser & Katz,1998) إلى إن تنفيذ التغييرات المستندة الى متطلبات الزبون على نطاق محدود تسهم في تفادي النتائج العكسية للقرارات والاجراءات اذا ما فشلت في تحقيق النتائج المستهدفة. ويشير (Shillito,2001) الى نوع اخر من التحقق ينبغي التحقق من القياس الكمي مع الزبائن ويجب على الفريق وضع قائمة من الاسئلة المتعلقة بالمتطلبات المهمة والثغرات والاعداد الناتجة عن القياس الكمي فبمجرد اعداد قائمة التحقق يجب التحدث مع الزبائن المستهدفين للتأكد من النتائج ويتم تكرار جمع البيانات اذا تطلب الامر ذلك، اما عبر

الهاتف او المقابلة. ويضيف (Brandt,2008) الى ضرورة أن يتم تنفيذ العمل على نطاق محدود على سبيل المثال تطبيقها على الزبون الفردي او مجموعة محدودة من الزبائن وبناءً على النتائج يتم تقييم قدرة ممارسات البرنامج في الاستجابة لصوت الزبون، فبعد أن يتم تقييم اجراءات برنامج صوت الزبون في ضوء النتائج المستخلصة يتم تحديد الانشطة التي تحتاج الى تحسين والغاء الاجراءات او الانشطة غير الفاعلة، وبحسب تقرير (Sas,2010) يتم تجزئة الزبائن على وفق متطلباتهم واحتياجاتهم واختيار عينة من كل جزء والاستجابة لها لتحديد مدى نجاح نشاطات برنامج سماع صوت الزبون في تلبية متطلبات الزبائن، ويرى (Roman,2011) إن بناء علاقات على مستوى الزبون الفردي والاستجابة لمتطلباته يساعد في تحديد فاعلية البرنامج فالمنظمة لا تحتاج الى عينة كبيرة لتقييم اداء برنامجها. نستنتج من ذلك ان هذه الخطوة تعمل على التأكد من تأدية البرنامج للغرض من تطويره، اذ يوفر تغذية عكسية ذاتية لتحديد الفجوة بين الاداء المطلوب انجازه وما يتم فعلا عبر تقييم نتائج المراحل المختلفة من البرنامج.

7. نشر بيانات صوت الزبون: تطوير او تحسين او تكييف عمليات المنظمة وانشطتها بما يمكنها من ربط صوت الزبون ضمن بيئتها الداخلية وهو المحور الاكثر تحديا لنجاح البرنامج ويختلف مستوى الربط ضمن بيئة المنظمة الداخلية اعتماداً على المستوى المستهدف لنشر صوت الزبون، كما ان تأثير البيئة الخارجية من طبيعة الصناعة وتعقيدها والمعرفة الضمنية لها تأثير جلي في هذه المرحلة، فبعد ان اثبتت الاجراءات نجاحها عند تجربتها على عينة من الزبائن او ضمن قسم اومجموعة اقسام او التحقق من نتائج القياس الكمي يجري نشرها لمختلف الاقسام ذات العلاقة لتنفيذ الاستجابة اللازمة. اذ يشير (Shillito,2001) الى إن نشر صوت الزبون يتم لتطوير منتوج جديد او لتحسين المنتوج الحالي وعادةً ما تكون آليات نشر صوت الزبون هي وظيفة نشر الجودة (QFD) ومصفوفة المنتجات الموجهة للزبون (COPC)، ويضيف (Bailey & Jensen,2006) تنطوي هذه المرحلة على نشر المعلومات لجميع الاقسام ذات العلاقة ومفتاح هذه المرحلة هو ضمان ان كل فرد في المنظمة يحصل على مستوى ملائم وكافٍ من المعلومات الضرورية لاجراء التغييرات اللازمة للاستجابة وتحسين تجربة الزبون بحيث يكون التغيير مركز على الزبون. ويرى (Krell,2006) نشر وتكامل صوت الزبون ضمن انشطة المنظمة تتطلب دعم المستويات الادارية العليا وخلق التعاون عبر المساحات الوظيفية فالالتزام من الادارة العليا الى المستوى التشغيلي بصوت الزبون يؤدي الى تطوير مبادرات مبتكرة وتنفيذ من شأنه تحسين رضا الزبون لكونه معتمد على وجهة نظر الزبون، فيما يشير (Clooney, 2006:) الى إن نشر بيانات صوت الزبون في المنظمة يجب ان يشمل مختلف المستويات الادارية بما يمكن من تقييم ما

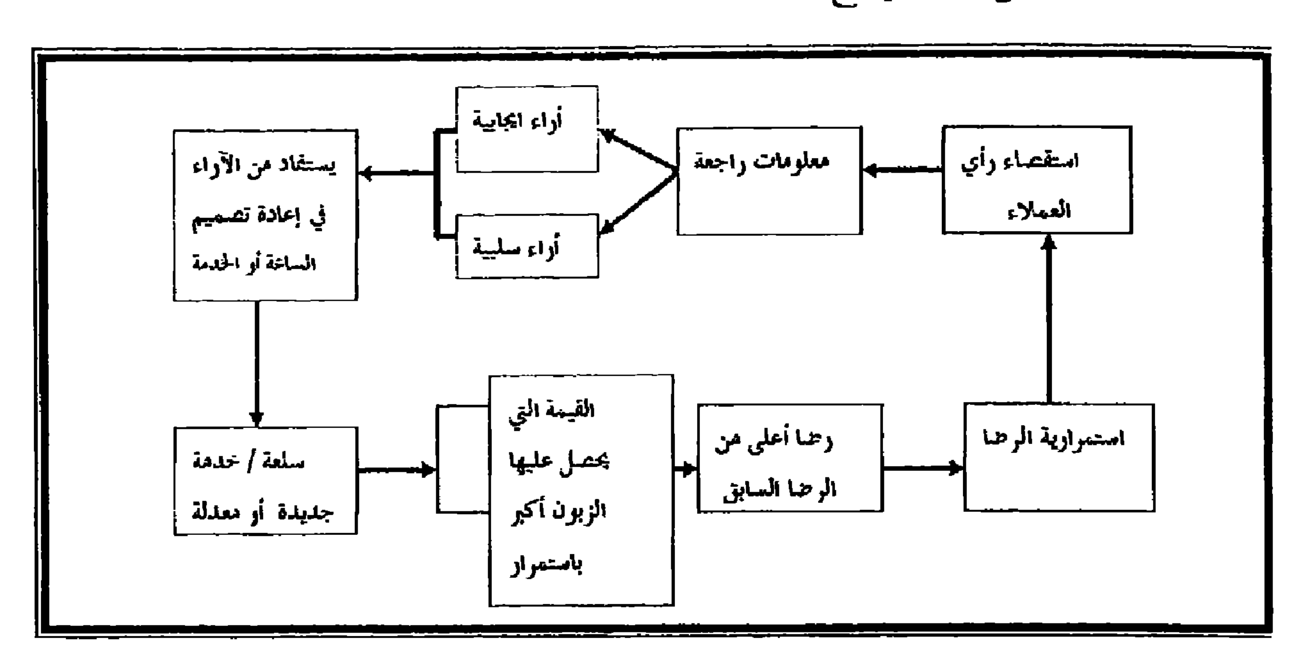
لديها من تصورات عن الزبون وما للزبون من تصورات وتوقعات لتحقيق افضل استجابة ممكنة في ضوء قدراتها الجوهرية. فنشر بيانات صوت الزبون يضمن مقابلة توقعات الزبون من قبل المنظمة عبر سد الفجوة بين تصورات المنظمة والزبائن. ويؤكد (الموسوي، 2007) تحويل صوت الزبون الى متطلبات فنية ومواصفات خاصة بتصميم المنتوج ونشر ذلك عبرمراحل عملية الانتاج يتم عن طريق تعاون مختلف الوظائف ذات العلاقة واتباع منهج نظامي يتمثل بتطبيقات نشر وظيفة الجودة (Qfd) لتحقيق قيمة متفوقة ومن ثم رضا الزبون. ويضيف (Clausing,2008) ان نشر بيانات صوت الزبون في نشاطات ونظم تطوير وتحسين المنتجات يسهم في توضيح الاهداف الواجب تحقيقها والمتمثلة بالخصائص المطلوبة في المنتوج. استنادا الى ذلك فان نشر صوت الزبون عبر المنظمة يتم بواسطة اساليب عدة وادوات لايصال النتائج المستخلصة وتجسيدها في متطلبات العمل، فالتزام الادارة وتبنيها وما ينتج عنه من سياسات واجراءات تعد من الادوات المساهمة في نشر صوت الزبون، كما ان هناك بعض التطبيقات التي تعمل على نشر وتحديد ما المطلوب القيام به بعد التقاط صوت الزبون وهيكلته وتفسيره، اذ تعد نتائج هذه المراحل مدخلات في نشر وظيفة الجودة وفي تطبيقات بيت الجودة عبر مصفوفة صوت الزبون.

8. **مراقبة انشطة برنامج صوت الزبون:** تجري عملية نشر صوت الزبون بالتوازي مع عمليات المراقبة اذ يتم مراقبة انشطة سماع صوت الزبون لاجراء التغييرات المطلوبة. وليكون برنامج سماع صوت الزبون سليم من الناحية العملية وذا مصداقية ينبغي ان تكون هناك مراقبة مستمرة مستندة الى قائمة من المعايير لضمان تحقيق الامور المستهدفة من انشائه. ويرى (Shillito, 2001) من الضروري تحديد المساحات الحرجة للمراقبة لكشف وتتبع التغييرات، كما وينبغي ان توثق نتائج المراقبة، وتحديد هل هي عملية مستمرة ام متقطعة واذا كانت كذلك ينبغي تحديد عدد المرات، كما وينبغي اجراء مراقبة سلوكية كمراقبة معتقدات فريق سماع صوت الزبون عند جمع بيانات صوت الزبون ومعالجتها ونشرها والانتهاء من انشطة سماع صوت الزبون، ومرحلة انتهاء الانشطة قد لا يمر بها البرنامج، اذ تكون انشطة سماع صوت الزبون عملية مستمرة. كما ويضيف (Goetsch & Davis,2006) على الادارة مراقبة التقدم الحاصل في عمل الفريق ومع ذلك عليها تجنب التفاصيل الدقيقة اذ يمكن تحقيق التوازن بين تجاهلها وعدم تاثير ذلك على عملية المراقبة عبر التخطيط الدقيق لاجراءات التقاط صوت الزبون ولابد للبدء واستكمال اجراءات المراقبة من الاجابة عن ثلاثة اسئلة: مالذي سيتم مراقبته؟ كيف سيتم مراقبته؟ كم مرة سيخضع للمراقبة؟، ويضيف (Fung & Yun,2010)

الهدف من برنامج سماع صوت الزبون هو تحديد ما الذي يجب مراقبته كمثال عند تحسين منتوج حالي فان التقدم الحاصل في اجراءات التحسين هو ما يستهدف من عملية المراقبة، اذ يتم تقديم تقارير سنوية مكتوبة وتعتمد مستوى دورية هذه التقارير على مدى حاجة الادارة وطبيعة مهمة الفريق لغرض احاطة الادارة بسير تنفيذ البرنامج. فالمراقبة هو نظام لتتبع مختلف اجراءات وانشطة برنامج سماع صوت الزبون كما ويتم تتبع المؤشرات والاحداث لتقييم التغييرات الناتجة عن تكامل صوت الزبون مع انشطة المنظمة، اذ يمكن ان تكون لهذه المؤشرات تأثير عميق في المنظمة او مشاريعها، وقد تكون عملية المراقبة مستمرة او متقطع، وينبغي على المنظمة تحديد من سيقوم بالمراقبة؟ وكيف؟ ومتى؟ فالاجابة عن تلك الاسئلة يوفر الدليل لعملية مراقبة ناجحة.

9. **التغذية العكسية**: تعد التغذية العكسية اداة للتعقب وتصحيح مسار الانشطة كما ان استخدامها يوفر للمنظمة الحصول على استشاريين ممن تستهدفهم العملية سواء زبائن داخليين او خارجيين بما يسهم في استكمال الاستجابة لمتطلبات الزبون استنادا الى صوت الزبون. اذ يشير (Shillito,2001) إلى انه بمجرد استخدام المتوج تبدا عملية الحصول على التغذية العكسية عن الاداء عبر التفاعل مع الزبون، اذ ينبغي جمعها ونشرها ضمن عمليات تطوير المتوج. كما يؤكد (Mihalic &Ludwig,2009) تعد التغذية العكسية اداة الادارة لتعقب الزبائن والكشف عن جودة المتوج، اذ توفر اقتراحات لتحسين العملية و/ او المتوج، ويشير (Eikenhout &Austin,2005) التغذية العكسية توفر التعزيز لمهمة قياس الاثار المترتبة على الزبائن والتي قد تكون غير معروفة. كما يعبر عنها (Challagalla et.al, 2009) توفر التغذية العكسية الوقاية والتعلم والمزيد من الابتكار وارتفاع نسبة نجاح المتوج واطالة دورة حياة المتوج، ومفتاح نجاح المنظمة في الحصول على التغذية العكسية من الزبون هو تفعيل الاتصال والتواصل مع الزبون، ويضيف (رقاد، 2008) للتاكد من استمرار الزبائن في التعامل مع المنظمة ينبغي الاهتمام بشكاوي الزبائن عبر الاستماع اليهم وشرح الاجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة تلك الشكاوي للزبائن فضلا عن رفدهم بتغذية عكسية عن نتيجة الاستجابة للشكاوي. كما يضيف (Mehrotra & Grossman ,2009) لتعقب العمليات التي تم تطويرها وتحسين المنتجات وخدمة الزبائن سواء عبر برنامج سماع صوت الزبون او خارج عنه تحتاج المنظمة لاستخدام اليات للدعم الذاتي واحدى ادوات الدعم الذاتي هي تبني التغذية العكسية الصادرة عن الموظفين والزبائن للسماح لكل منهم بقيادة عملية التغيير مما يؤدي الى تحقيق اعلى جودة للمتوج، اذ تعد التغذية العكسية اداة لاستخدام الزبون كأستشاري. فالتغذية العكسية هنا تتضمن قطبين، اذ ينبغي ان تستقى من كلا الزبون الداخلي والخارجي، فكلٌ له لغته الخاصة للتعبير عن تعليقاته وردة فعله وكل له مجال يتفرد به، فالتغذية العكسية من الزبون الداخلي

تكشف عن كل ما يتعلق بالعملية والمنتجات غير تامة الصنع، اما الزبون الخارجي فما يرد منه من تغذية عكسية يتعلق بالمنتج النهائي، وتكامل قطبي التغذية العكسية يسلط الضوء على ما ينبغي تحسينه من خصائص العملية والمنتج. كما ويضيف (Boe,2011) ان التغذية العكسية من الزبون تشير باستمرار الى حقيقة ان الامور الصغيرة تحدث فرقا كبيرا فعادةً ما يتم تحديد جودة المنتوج وخدمة الزبائن عبر التغذية العكسية للزبون والشكل (23) يوضح ذلك:



الشكل (23)

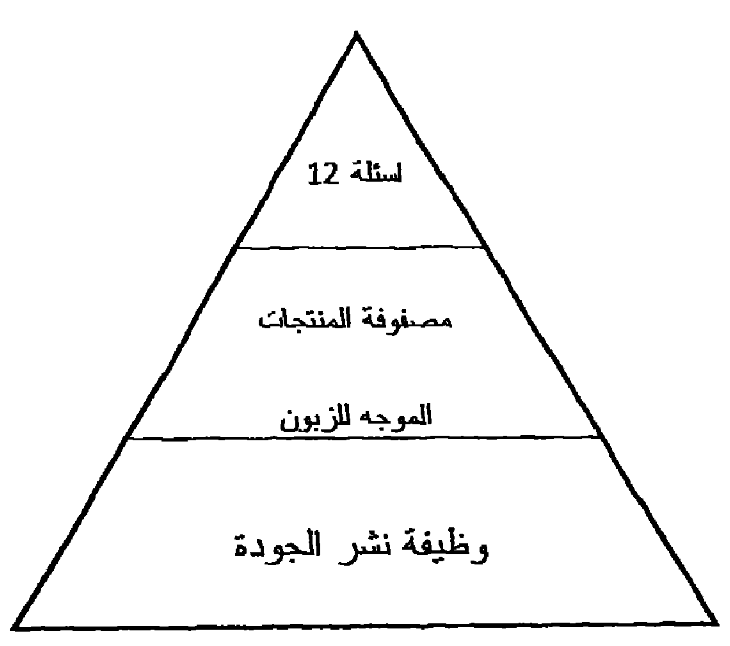
جودة المنتوج عبر التغذية العكسية للزبون

المصدر: عمر، وصفي عقيلي، (2001)، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، ص160.

ثامناً : آليات نشر صوت الزبون في المنظمة

ترتكز فكرة سماع صوت الزبون على تلبية متطلبات وحاجات الزبون بتقديم منتجات تقابل توقعاتهم او تتفوق عليها وهذا يتطلب ايجاد السبل الملائمة لترجمة ونشر صوت الزبون ضمن انشطة المنظمة لتتمكن بذلك من ربط وتكامل صوت الزبون، ضمن المنظمة، فمشكلات الضعف والمبالغة بالتصميم وعدم تطابق التصميم وتضخم كلفة الوحدة الواحدة ودورات اعادة التصميم الزائدة كل هذه المشكلات وغيرها يمكن تجنبها بتبني وتفعيل نشر صوت الزبون، اذ

يشير (Schoeler,2011) إلى إن العمود الفقري لنجاح المتنوج هو صوت الزبون من خلاله تتجنب المنظمة سوء التصميم او عدم تطابقه مع توقعات او متطلبات الزبون وعدم تطابق القيمة او ارتفاع الكلفة. ويضيف (Clausing,2008) ينبغي نشر صوت الزبون افقيا عبر مراحل تطوير المنتوج من تخطيط المتجات والتصميم وعمليات الانتاج وعموديا عبر مختلف المستويات والنظم. فمن المفيد تحديد ادوات نشر وترجمة صوت الزبون ضمن مستويات المنظمة ويمكن توضيحها بالشكل (24)



الشكل (24)

ادوات نشر وترجمة صوت الزبون

Source: Shillito, M.LARRY,(2001), "Acquiring,processing,and deploying voice of the customer ", 1 ed, crc press. llc, Washington,p 135.

اذ يتضمن الجزء العلوي من المخطط المستوى الاستراتيجي ويعكس صوت الادارة حيث يتم تفسير صوت الادارة وترجمته عبر مجموعة من الاسئلة، اذ تصمم الاسئلة لانتزاع صوت الادارة وترجمتها ونشرها ضمن المنظمة عبر الاسئلة (12) تغطي الفقرات الاتية: الغرض، وتاريخ الانتهاء، وصانع القرار، والمدى، والمنتج، والسوق/ الزبائن، والمدى الزمني للمنتوج، وخطة عمل المنظمة، واعضاء الفريق، والشراء وتأثيراتها، والمهمة،

والقدرة على التسليم والوظيفة. وتتفرع من هـذه الفقـرات مجموعـة مـن الاسـئلة الفرعيـة فتطوير اجابات عنها مهـم بـصورة خاصـة لهيكلـة وربـط وتنظـيم النـشاطات والممارسـات ضمن المستوى الاستراتيجي. اما الجـزء الـذي يتوسـط الـشكل فيمثـل المـستوى التكتيكـي فيعمـل علـى ترجمـة وتكامـل صـوت الزبـون وصـوت الـشركة الى العـاملين ويـتم ذلـك باستخدام مصفوفة المنتجات الموجهة للزبون (COPC) والموضحة بالشكل (25).

الوظائف التشغيلية	متطلبات الزبائن	التحليل التنافسي	تخطيط	معايير التصنيع	how to التقنين
الزبون/ السوق				التصنيع	

الشكل (25)

مصفوفة المنتجات الموجهة من الزبون

1. Chen,chun hsien,khoo, li pneng and yan,wei,(2005),"A Web-enabled product definition and customization system for product conceptualization", Expert Systems, Volume 22, Number 5, Publisher: wiley-blackwell, pp. 241-253.
2. Shillito, M.LARRY,(2001),"Acquiring,processing,and deploying voice of the customer ", 1 ed, crc press. llc, Washington,p 203

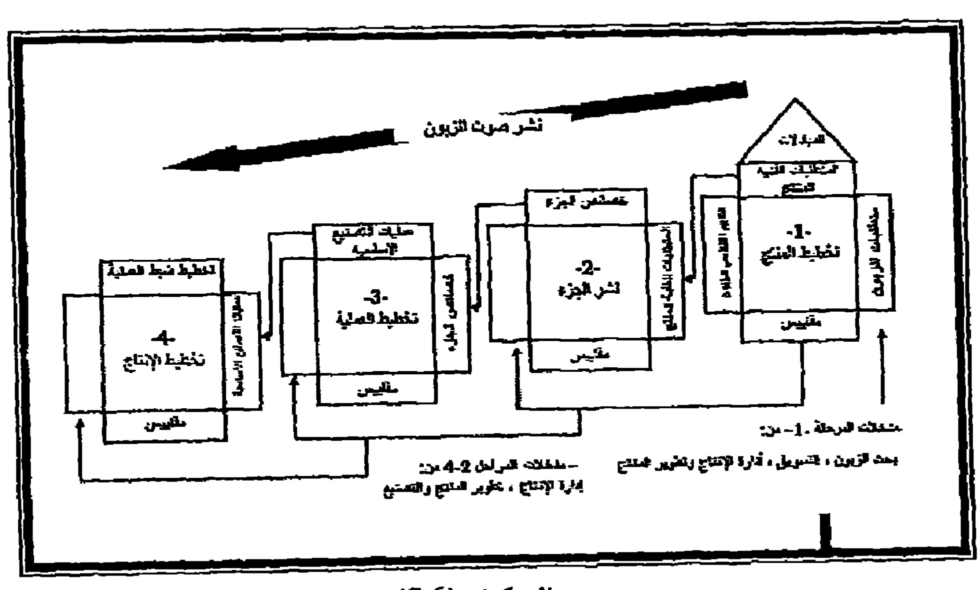
ويتم ذلـك باسـتخدام آليـة نـشر صوت الزبـون خـلال عمليـات الانتـاج المختلفـة عـبر سلـسلة مصفوفات بيوت الجودة لضمان تقديم منتج يلبي متطلبـات الزبـون، وفيمـا يـاتي ايجـاز لكـل مرحلـة مـن المراحل الاربع:

1. **تخطيط المنتوج**: تتضمن هذه المرحلة مصفوفة بيت الجـودة الاولـي، اذ يـتم تحديـد متطلبـات الزبون وتحويلها الى متطلبات فنية للمنتوج وتقييم هذه المتطلبات عبر تحليـل المنافسين وتحديـد

القيمة المستهدفة في ضوء مدخلات الزبون (صوت الزبون) ومن ثـم تحويـل المتطلبـات الفنيـة للمنتوج الى الخطوة الآتية.

2. نشر الجزء: يتم تحويل المتطلبات الفنية للمنتوج لى خصائص الاجزاء المحددة الـتي تـستجيب لتلك المتطلبات لغرض اكتشاف الحاجة للتطـوير والبحـث الاضـافي لاختيـار الافـضل منهـا والذي يلبي متطلبات الزبائن.
3. تخطيط العملية: يتم تحويل خصائص الاجـزاء التفـصيلية الى العمليـات التـصنيعية الاساسـية بعد تحديد معايير العملية التي تؤثر في خصائص الجزء الرئيس.
4. تخطيط الانتاج: تتضمن القيام بتحويل عمليـات التـصنيع الاساسـية الى متطلبـات العمليـات عبر تطوير كل من ضوابط عملية الانتاج، ونقاط ضبط الجودة، ومتطلبـات التـدريب، وخطـة عملية الانتاج للاجزاء والوحدات والمقاييس المعتمدة، وكـذلك الأدوات المـستخدمة لـضمان اتباع معايير العملية الاساسية.

والشكل (26) يوضح اطار المراحل الاربع لوظيفة نشر الجودة:



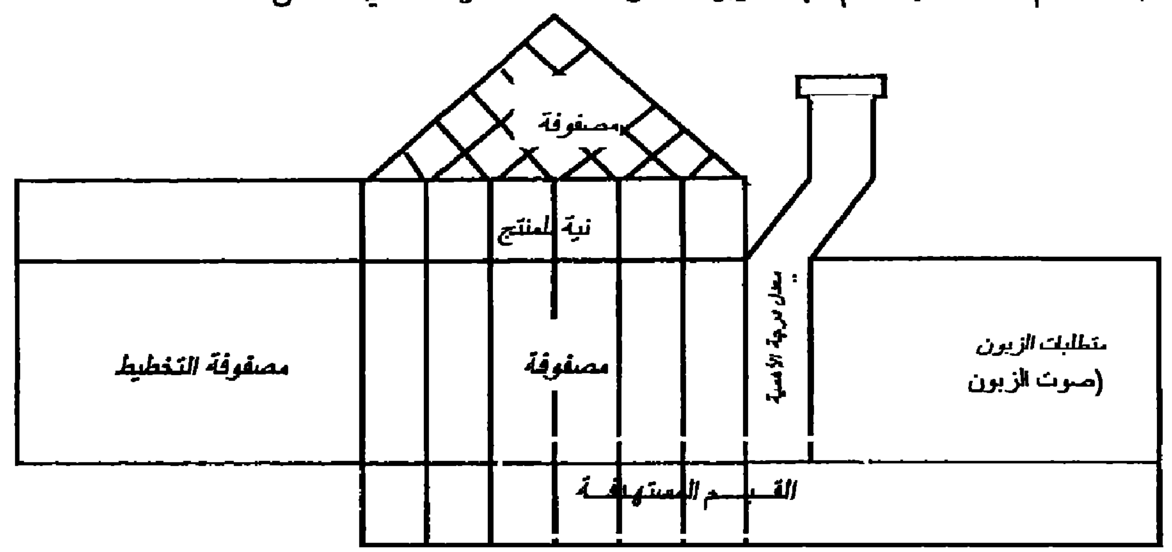
الشكل (26)

سلسلة مصفوفات بيوت الجودة للمراحل الأربع لأداة -QFD-

Source:Dilworth, James B. (2000), "Operations Management",(3rd ed.),Harcourt,.:p 100.

ولا بد من الاشارة الى اسهامات (Bobking) عام (1987) في كتابـه (افـضل المنتجـات في نصف الوقـت) والبـاحثين (Hauser & Clausing) عـام (1988) اذ قامـا بـربط صـوت الزبـون ضمن وظيفة نشر الجودة عبر تطوير مصفوفات ستة، اثنان منها مخصصة للزبون احـداها للزبـون

الداخلي متمثلة بمصفوفة الخصائص الهندسية والثانية بالزبون الخارجي متمثلة بمصفوفة صوت الزبون ضمن اطار بيت الجودة (HOQ) اذ يستخدم بيت الجودة لتحويل صوت الزبون الى خصائص تصميم المنتوج وتقسم على مصفوفات ست، ويؤكد ذلك كل من (Li et.al,2009)، (Slack et al., 2004:) ان مخطط بيت الجودة يتضمن مصفوفات ست وهي مصفوفة متطلبات الزبون (CRs) وتدعى بمصفوفة (What)، ومصفوفة الخصائص الهندسية (ECs) وتدعى بمصفوفة (How)، ومصفوفة العلاقة بين(CRs) و(ECs)، ومصفوفة التقييم التنافسي، ومصفوفة الارتباط (المبادلات)، ومصفوفة تنافسية الزبون (القيم المستهدفة)، فيما اكد (لودير، 2009: 41) يتم تطوير مصفوفات للتاكد من استيعاب العاملين بشكل تام لمتطلبات الزبون والاستجابة لها، فالدورة الكاملة للعملية تتضمن تطوير مصفوفات ست كل واحده منها مهيكلة طبقا لمواصفات بيت الجودةHOQ. فكيفية تكامل صوت الزبون مع خصائص تصميم المنتوج باستخدام بيت الجودة يتم عبر تطوير المصفوفات الست موضحة في الشكل (27)



الشكل (27)

بيت الجودة

Source: Stevenson, William J., (1999),"Production/Operations Managemen", (6th. ed.), McGraw-Hill, 171.

اذ يقدم الشكل (30) تصورا كاملا لطبيعة عمل مخطط بيت الجودة من حيث العلاقة المتبادلة بين متطلبات الزبون (what) والمتطلبات الفنية للمنتوج (How) لتحقيق القيم المستهدفة استنادا الى تقييم التنافسي للزبون وارتباطات مصفوفة المبادلات الفنية فضلا عن الصعوبات

الفنية لانجاز كل مطلب واسناد المنتوج للمقارنة المرجعية الفنية والتقييم التنافسي الفني وسيتم توضيح المصفوفات الست لبيت الجودة بالتفصيل.

1. **مصفوفة متطلبات الزبون (مصفوفة صوت الزبون)**: يبدأ بيت الجودة من متطلبات الزبون وبلغة الزبون، اذ تعد الخطوة الاولى وحجر الاساس في بناء بيت الجودة HOQ. اذ إن عملية بناء بيت الجودة تبدأ بتحديد متطلبات الزبون والتي تدعى ايضاً بخصائص الزبون او صوت الزبون، ويضيف (Krajewski & Ritzman,2002) ان مصفوفة صوت الزبون تعني تحديد ما يريد الزبون وما يتوقعه في المنتوج، اذ يمكن صياغة صوت الزبون على شكل تساؤلات ماذا يريد؟ وماذا يحتاج الزبون؟. ولهذا تدعى بمصفوفة ماذا (What) ويضيف (Slack et.al,2004) انها تتضمن قائمة بالعوامل التي يجدها الزبائن مهمة ويكون موقعها على يمين بيت الجودة، وتعد متطلبات الزبائن والمعبر عنها بصوت الزبون مدخلاً حاسما من مدخلات بيت الجودة HOQ، والمربع في الجزء الايمن من مخطط بيت الجودة يتضمن متطلبات الزبون وبلغة الزبون ومصطلحات الزبون، اذ توضح حاجاته ورغباته وتفضيلاته وتعد حجر الاساس للانشطة ولمتطلبات الاداء. يعد الاستماع الى صوت الزبون تسليط الضوء عما يرغب به في المنتوج، ويمثل صوته الكلمات والتعابير التي يستخدمها لوصف حاجاته ورغباته وتحديد اسبقيات متطلباته، كما ويعبر عن الفائدة التي يحصل عليها او التي يستطيع الحصول عليها من المنتوج، اذ تبرز اهمية هذه المصفوفة في تحديد متطلبات وتوقعات الزبائن وبلغتهم، ويرى (Runhua,2002) تعد مهمة معرفة ما يرغب به الزبون وفهم حاجاته مدخلا رئيسا لتحديد صوت الزبون وجزءاً اساساً من عملية تسليم الزبون قيمة متفوقة نتيجة تحقيق كل مما ياتي: فهم اكبر لمتطلبات الزبون، واتصال متزايد مع الزبون، وتحديد المتطلبات الاكثر اهمية للزبون والخصائص الاقل تأثيرا في رضا الزبون. فمعرفة متطلبات الزبون من حاجات ورغبات والمتمثلة بالخصائص المفضلة في المنتوج يسهم في تحسين جودة المنتوج والمعتمدة على وجهة نظر الزبون، فتقديم منتجات تقابل تفضيلاته وتوقعاته يسهم بتقديم قيمة متفوقة للزبون.

2. **مصفوفة المتطلبات الفنية (مصفوفة صوت الزبون الداخلي)**: الخطوة التالية لبناء بيت الجودة هي تحديد المتطلبات الفنية المرتبطة بحاجات الزبائن اذ يتم ادراج الخصائص الفنية الضرورية لتلبية متطلبات الزبائن وتمثل خصائص التصميم بلغة المصمم/ المهندس. اذ يشير (Slack et.al,2004) إلى ان مصفوفة الخصائص الفنية او ما تسمى

بمصفوفة الكيفيات (HOWs) تمثل الابعاد المختلفة لعملية التصميم، وتستخدم لتضمين متطلبات الزبون في المنتوج، ويصفها (Evans & Dean,2003) بأنها مصفوفة في بيت الجودة تحدد المقاييس والمتطلبات الفنية المرتبطة بحاجات الزبون، وتعكس وصف المنتوج بلغة المصمم او المهندس الفنية، وهذا ما يعرف بصوت المهندس او صوت المصمم وينبغي ان تكون هذه الخصائص قابلة للقياس لان هذه المصفوفة سيتم اخضاعها للسيطرة والمقارنة بالاهداف الموضوعة. فبعد التقاط صوت الزبون الخطوة المنطقية التالية ضمن وظيفة نشر الجودة هي التقاط صوت المهندس او المصمم أي ما يدعى بالزبون الداخلي وتحليله، اذ ان صوت الزبون الداخلي يسهم بوضع معايير اداء المنتجات وتحليل البيانات وايجاد الحلول، فليس الزبون الخارجي بل الداخلي من سيحدد الخصائص الوظيفية المرتبطة بالعملية والمنتجات. ويتوجب تنظيم القدرات العملية حول متطلبات الزبائن ويتم ذلك عبر ما يأتي:

- تحديد الوظائف الاساسية اللازمة للمعالجة.
- تحديد معايير لاختيار الخصائص والانشطة التي سيتم استخدامها لتلبية متطلبات معينة.
- اسناد المسؤوليات والصلاحيات على اساس القدرة في تلبية المتطلبات.
- تطوير مقاييس الاداء لتوجيه العمليات.

تضطلع هذه المصفوفة في تحديد الكيفية التي يتم عبرها تلبية متطلبات الزبون، اذ يتم تحديد المتطلبات الفنية اللازمة لتضمين الخصائص المطلوبة من قبل الزبون في المنتوج، فضلا عن تحديد الفجوة بين العمليات الحالية والعمليات المطلوبة للاستجابة لمتطلبات الزبون، كما ينبغي الاشارة إلى ان متطلبات الزبون والمعبر عنها بصوت الزبون غالبا ما تكون بلغة غير متخصصة مما يتطلب تحويلها الى لغة مفهومة من قبل المصممين والمصنعين وهذا يتطلب بناء فريق متعدد الوظائف لقيام بذلك.

3. **مصفوفة العلاقة بين (Whats) و(Hows)**: هي المصفوفة التي تقع في مركز بيت الجودة HOQ اذ يشير (Zhang et.al,2010) إلى ان الخطوة الثالثة من بناء بيت الجودة هو تصميم مصفوفة العلاقة، اذ يقوم الفريق بالحكم أي الخصائص الفنية تؤثر فيه متطلبات الزبائن؟ والى أي درجة يمكن ان تكون العلاقة ايجابية او سلبية قوية او ضعيفة ويمكن استخدام الرموز لتمثيل العلاقة، وهي توشر العلاقة لكل مطلب من متطلبات الاداء الفني الذي يؤثر في متطلبات الزبون، اذ يقوم فريق العمل بملئ مصفوفة العلاقات بمتطلبات الزبائن الاساسية والمتطلبات الفنية للمنتوج ويعمل الفريق الفني على تقييم العلاقة بينهما اعتمادا على تجربة الخبير الفني والمراقبة والبيانات المجدولة. وان المصفوفة المركزية التي تقع في بيت الجودة تمثل جوهر عمل مخطط بيت الجودة، اذ توضح العلاقة المتداخلة

بين مصفوفة (What) الماهيات ومصفوفة (How) الكيفيات اذ يتم تقييم كل متطلب للزبون مقابل كل متطلب تصميم فني بشكل منظم ويتم استخدام الخبرة لتقدير العلاقة بين مصفوفتين (What) و(How)، ويشير (Ishii,2004)، (Zairn & Sevkli,2002) الى استخدام مقياس مكون من اربع درجات لتحديد العلاقة: قوية، ومتوسطة، وضعيفة، وعدم وجود علاقة، واضاف (Groover,2001) ان وضيفة مصفوفة العلاقات هو عرض كم من المفضل وجود مجموعة من المزايا في المنتوج والتي تلبي متطلبات الزبون. فبعد الانتهاء من التقاط صوت الزبون الداخلي والخارجي وتحليلهما يمكن ايجاد حلول فعالة فيما يتعلق بمتطلبات الزبائن الخارجيين اذ توظف مصفوفة الارتباط للقيام بذلك. ويجب الاشارة إلى ان خصائص الزبون تكون مدرجة بشكل عمودي في الجهة اليمنى من المصفوفة اما الخصائص الفنية فتدرج افقيا فالمتطلبات الفنية للمنتوج تؤثر في الاستجابة لمتطلبات الزبون لذلك يتوجب تحديد العلاقة بينهما لأن فقدان التكامل بينهما يؤدي الى صعوبة تلبية متطلبات الزبون، ويسهم تطوير هذه المصفوفة في تنسيق وتكييف التصميم بغية تحسين و/ أو تطوير المنتوج استجابةً للزبون. واضاف (Ning et.al,2011) ان استخدام ارقام لتوضيح العلاقة بين متطلبات الزبائن والخصائص الفنية يمكن ان يزيد من الاستقرار في فرز الخصائص الفنية ذات الاهمية العالية، ويشير (Fuying et.al,2011) إلى أن تطوير مصفوفة العلاقات بين متطبات الزبائن والخصائص الفنية المؤثرة في تلبية تلك المتطلبات، وبأي درجة يتم باستخدام فريق متعدد الوظائف، ويمكن تمثيل هذه العلاقة التي تتدرج من لاتوجد علاقة، وضعيفة، ومتوسطة، وقوية بين (TC) و(CR)، ويرى (Chaudhuri & Bhattacharyya,2005) أن بناء مصفوفة العلاقة هو عنصر رئيس لتحديد العلاقة بين (CRs) و(TCs) ويتم تحديدها كعلاقة ضعيفة اومتوسطة او قوية وتقاس كميا، ومن عيوبها انها لا تساعد على تحديد مقدار التغير في متطلبات الزبون (CR) التي تتطلب تغيير بمقدار وحدة واحدة في الخصائص الفنية (TC). اي أن ترتيب اسبقيات المتطلبات الفنية يتم تصاعديا او بحسب الصعوبة الفنية والناتجة من التباين في متطلبات الزبائن واختلاف الاذواق ومن حيث قدرة المنظمة على تحقيقها عن الناحية الفنية والمالية والتنظيمية، وهذا يسهم في توجيه فريق العمل الفني للتركيز على الاسبقيات المهمة في تحسين و/ او تطوير المنتوج، واضاف (Leonard & Bowles,2011) يتم التقاط المتطلبات ليس فقط الزبون بل والاحتياجات الداخلية والخارجية للمنظمة وتشمل متطلبات القابليات التصنيعية والخدمات والتوجه الاستراتيجي، فضلا عن المتطلبات الخارجية من متطلبات الزبائن والسوق مثل الاداء والوقت اللازم للتسويق هذا وغيرها من المتطلبات التي تدرج في مصفوفة العلاقة اللازمة لتطوير و/ أو تحسين المنتوج، واكد (Liu et.al,2004) استخدام مصفوفة العلاقة لتحليل

العلاقة بين تاثير متطلبات الزبون على الخصائص الفنية لتسهيل عملية التكامل ولتقييم اسبقياتها على اساس نتائج العلاقة من وجهة نظر متعددة فهو يسمح لفريق التطوير بحل النزاعات بشكل فاعل وتركيز وقتهم والموارد على عدد من المتطلبات المهمة مما يسهم في تحقيق رضا الزبائن، ويؤكد بهذا الصدد (Mohammed & Hamza,2011) ان قياس العلاقة عبر هذه المصفوفة مرحلة مهمة لتحديد الاسبقيات التي سيتم نشرها، اذ يتكون العمود في الجهة اليمنى من المصفوفة بتمثيل متطلبات الزبائن والصف من الاعلى يمثل المتطلبات الفنية الضرورية لمقابلة متطلبات الزبائن، ويشير (Haghighi et.al,2011) عبر الربط بين متطلبات كل من الزبائن والمتطلبات الفنية يقوم الفريق بتعيين الاوزان المستندة الى السؤال الاتي –كيف يمكن للمتطلبات الفنية تلبية متطلبات الزبون؟.تحدد هذه المصفوفة طبيعة العلاقة بين متطلبات الزبون والمتطلبات الفنية اللازمة للاستجابة للزبون وتتمثل بعلاقة رقمية تمثلها كل خلية في هذا الجزء من بيت الجودة عبر تعيين قيمة وغالبا ما تستخدم رموز للدلالة على قوة او ضعف العلاقة.

4. **مصفوفة المبادلات:** تقع هذه المصفوفة في سقف بيت الجودة وتمثل التفاعلات التي تحدث بين المتطلبات الفنية مع بعضها، اذ يصفها (Hauser & Clausing,1988) بانها تدعى بمصفوفة الارتباط الفني (Technical correlation matrix) وقد تدعى بمصفوفة السقف (Roof matrix)، اذ تساعد الفنين والمهندسين بتحديد المتطلبات الفنية التي ينبغي ان تحسن معا، ويشير (Reid & Sanders,2002) الى ان مصفوفة المبادلات تظهر وبشكل واضح كيف ان خصائص المتوج مرتبطة مع بعضها وتسمح لاجراء المبادلات التي يجب ان تحدث، ويشير (Slack et.al,2004) أن تحديد نوع الارتباطات موجبة او سالبة يتم بين مختلف الخصائص الفنية للتصميم لتحديد امكانية اجراء المبادلات، واشار (Evans & Dean,2003:) الى اهميتها بما يأتي:

- تحديد الاثار المترتبة على تغيير خصيصة متوج معين.
- تمكن المخططين من تقييم المبادلة بين المتطلبات الفنية.
- تمكن المصممين من التركيز على المتطلبات التي حصلت على اهتمام جماعي بدلا من المتطلبات ذات الاهمية المنخفضة من وجهة نظر مختلف اصحاب المصلحة.

واضاف (Groover,2001) من المحتمل ان ترتبط خصائص التصميم او سمات المتوج المختلفة مع بعضها بطرائق عدة، فالمصفوفة مصممة لتحديد طرائق الربط الممكنة والفاعلة، اذ ان أي تضارب في التصميم والخصائص يمكن تحديدها عبر مصفوفة المبادلات، فالعمل على تحسين مطلب واحد قد يساعد على تحسين مطلب اخر بسبب تأثيره الايجابي، ومن ناحية اخرى العمل على تحسين مطلب معين قد يكون له اثر سلبي على مطلب اخر وهذا ما

توضحه مصفوفة المبادلات، ويؤكد (الموسوي، 2007) على أن المبادلات مابين المتطلبات الفنية للمنتوج يجب ان تترجم اعتمادا على مستوى الارتباط فيما بينها اذ يسهم الارتباط القوي في توجيه اهتمام الفريق الفني الى التنسيق عند اجراء أية تغييرات، كما ويسهم في تقليل الجهد ووقت التطوير فيما تقف الارتباطات السالبة كمعوق امام المتطلبات الفنية، اذا يؤدي أي تغيير في احداهما الى تأثير سلبي في الاخر. واكد (Teminko,1997) ان الكثير من المتطلبات مترابطة، فان تحسين احداهما قد يسهم في تحقيق الاخر اذا ما كان الاثر بينهما ايجابياً، ومن جهة اخرى العمل على تحسين مطلب فني قد يؤثر سلبا في تحسين مطلب اخر، ويذكر (الخطيب،2009) أن تمثيل العلاقة بين المتطلبات الفنية يتم بشكل رموز وتصف هذه الرموز العلاقات الداخلية وتتدرج من (علاقة موجبة قوية، علاقة موجبة، علاقة سالبة، علاقة سالبة قوية، لايوجد علاقة)، اذ تساعد بتحديد التاثيرات التي قد تحدث نتيجة تغيير واحدة او أكثر من خصائص المنتوج وتسهم في تقدير المبادلة بين الخصائص. تساهم هذه المصفوفة في تحدد كيف يمكن ان تؤثر المتطلبات الفنية ايجابيا او سلبيا ببعضها بما يسهم بتوافر المعلومات الضرورية واللازمة للفنيين للافادة منها في موازنة المبادلات ويمكن استخدام الرموز للتعبير او الدلالة على الاثر الذي يمتلكه كل مطلب فني على بقية المتطلبات، مما يساهم في اختزال الوقت والجهد اللازمين لاجراء أي عملية تطوير او تحسين بهدف الاستجابة للزبون.

5. **مصفوفة التقييم التنافسي**: تقع هذه المصفوفة الى يسار بيت الجودة وتوضح تقييم السوق ونقاط البيع الاساسية كما تتضمن تحديد مستوى اهمية كل مطلب للزبون مع تقييم المنتجات الحالية اذ يصفها (Zaim & Sevkli,2002) بانها تهيء تقييم تنافسي واستراتيجي للعمل وتظهر نقاط القوة والضعف فضلا عن تحديد المجالات التي تحتاج الى اجراء تحسينات، ويضيف (Evans & Dean,2003) أن مقارنة منتجات المنظمة مع المنتجات المنافسة في السوق يتم على اساس القدرة في مقابلة توقعات وتفضيلات الزبون، بما يسهم في تسليط الضوء على مواطن القوة والضعف الاساسية في المنتوج المنافس لتحديد الموقع التنافسي للمنتوج من ناحية تلبية المنظمة ومنافسيها لمتطلبات الزبون. ويبرز اسهام هذه المصفوفة في تحديد الحاجة للتحسين وتحديد موقع المنظمة التنافسي عبر تقييم عروضها ومقارنتها بعروض المنظمات المنافسة. ويشير (Hauser & Clausing,1988) الى امكانية ان يشارك قسم التسويق بتكوين هذه المصفوفة لتحديد موقع المنتج التنافسي مما يسهم في تعديل او تكييف الاستراتيجية. اذ يسهم قسم التسويق في اجراء

تقييم تفصيلي لتجربة الزبون مع المنظمة فضلا عن المنظمات المنافسة مما يسهم في تقييم منتجات المنظمة وتحديد موقعها التنافسي مقارنة بالمنافسين.

6. مصفوفة القيم المستهدفة: الخطوة الاخيرة من بناء بيت الجودة هي بناء مصفوفة القيم المستهدفة وتدعى كذلك بمصفوفة التقييم الفني، اذ تسهم في تحديد مؤشرات الفوائد والكلف المرتبطة بالمتطلبات الفنية للمنتج بغية تلبية متطلبات الزبون. ويشير (Hauser & Clausing, 1988) التقييم الفني يشابه المقارنة المرجعية (Benchmarking) الا ان الفريق الفني يوجه لمقارنة منتوج المنظمة بالمنتوج المنافس بما يسهم بتحديد الصعوبات الفنية لكل مطلب اداء فني وتحويلها الى مؤشرات قابلة للقياس ومن ثم تطوير الاهداف الخاصة بتحسين كل بعد من الابعاد الفنية للمنتوج مع الكشف عن جوانب القوة والضعف في اداء منتجات المنافسين بما يسهم في وضع التصورات والحلول الفنية اللازمة لمنتوج المنظمة والتأكيد على قيم رضا الزبون، ويؤكد (Evans & Dean,2003) تتم مقارنة التقييم الفني لمنتجات المنظمة مع التقييم التنافسي للزبون بغية تشخيص التباين وتحديد العيوب المؤثرة في ادراكات الزبون. اذ يتم عبر مصفوفة القيم المستهدفة تقييم خصائص منتوج المنظمة نسبة الى المنتجات المنافسة والتي تكون قابلة للقياس ومحددة وقد صيغت من متطلبات الزبون، وهذا يسهم في توافر دليل للفنيين والمصممين يتم الرجوع اليه واستخدامه لاجراء التحسينات المطلوبة.

تاسعاً: تحديات سماع صوت الزبون

هناك عدد من التحديات تواجها المنظمات في بناء وتفعيل برنامج سماع صوت الزبون، اذ يشير (Griffin & Hauser,1993) إلى أن المنظمة تواجه صعوبة في الموازنة بين اصوات عدة من زبائنها فكل جزء من السوق لديه عدد من الاحتياجات قد تكون متعارضة، وحتى ضمن الجزء الواحد من السوق قد تكون لديه احتياجات مشتركة، إلا انها متباينة من حيث خصائص المنتوج ولحل مثل هذه القضية ماجاء به فون هيبل (1986)، اذ تتم الموازنة بين الاستجابة وكلفة الفرصة البديلة لكل قطاع او البحث عن الاحتياجات والمتطلبات المثيرة التي تؤدي الى ابتكار منتوج جديد تؤثر بحصول تحولات كبيرة في السوق، واضاف (Ronney et.al, 2000) هناك متطلبات مثيرة يصعب التعبير عنها من قبل الزبون او الشكوى بشأنها مما يوجب على المنظمة التنقيب واكتشاف تلك المتطلبات والتي اذا ما تم اكتشافها تعد فرصة للمنظمة، اما اذا حدث العكس فقد تشكل تهديداً ولتجنب ذلك ينبغي تطوير نظم تختص بالتنقيب عن الاراء والافكار كنظم تنقيب الرؤى (MOS)، وحدد (Shillito, 2001) عدد من القيود على نشاطات سماع صوت الزبون والمتمثلة بالاتي:

1. يتم اداء انشطة سماع صوت الزبون عبر فريق متعدد التخصصات ويمكن في مثل هذه الفرق اضاعة الوقت او تكون متحفظة في اتخاذ القرار اكثر من اللازم وتتجنب اتخاذ القرارات وايجاد الحلول المبكرة للمشكلات غير الواضحة.
2. الافراد المشاركين بنشاطات سماع صوت الزبون عادةً ما يكونون غير متفرغين لاداء انشطة سماع صوت الزبون ومنشغلون بدوام كامل لاداء انشطة اخرى ضمن المنظمة.
3. قوة المصالح الضيقه وشيوعها وتاثيرها في الافراد.
4. مخرجات برنامج سماع صوت الزبون قد تهدد افراد او جماعات ضمن المنظمة مثل المصممين والمخططين وصناع القرار.
5. غالبا ما تتولد صراعات بسبب اختلاف التفضيلات.
6. عدم وضوح الغرض من برنامج سماع صوت الزبون.
7. صناع القرار النهائيين غير واضحين.

ويشير (ستويل، 2002) إلى ان هناك عدد من العوائق تعرقل الاستماع الفعال للزبون والمتمثلة بالاتي:

1. ثقافة المنظمة: الحواجز الثقافية يمكن ان تنشأ بسبب:
   - السلوكيات والمعتقدات الراهنة فالمنظمات قد تقاوم وببساطة التغيير مهما كان نوعه.
   - قد تكون القرارات متخذة على اساس مفاهيم او اراء ادارة المنظمة متجاهلة وجهة نظر الزبون.
   - قد يكون هناك اعتقاد مسبق عن ماهية الاجوبة التي ستحصل عليها المنظمة واسوأ من ذلك قد تعتقد المنظمة انها متفوقة على زبائنها بمعرفة ما يريدون وما يرغبون به.
2. **الاستماع قد يستغرق وقت وكلفة:** ان الاعتراض الاكثر شيوعا على الاستماع للزبائن الوقت الذي يستغرقه وما تتكبده المنظمة من كلفة ففي بعض الحالات يتم تقديم هذين الاعتراضين من اجل التغطية على التحديات الثقافية ولا ياخذ هذا الاعتراض بنظر العناية كلف عدم الاستماع.
3. **الاستماع يخلق المزيد من العمل:** احد مصادر القلق لدى العاملين في المنظمة هو ان الاستماع يخلق عملا اضافياً مما يؤدي الى تعمد العاملين لاعاقة سير عمل البرنامج.

ويضيف (Stamm, 2006) هناك عدد من المحددات على عمل برنامج سماع صوت الزبون وهي تعد تحدياً للاستجابة الفاعلة للزبائن وهي:

1. التركيز على الزبون الخارجي واهمال صوت الزبون الداخلي الذي يتم الاستناد إليه في الاستجابة لصوت الزبون الخارجي.

2. الافراد في مساحات وظيفية معينة مقيدين باتباع اجراءات راسخة في المنظمة من الصعب اجراء تغيير عليها او ضمنها، كأجراءات السيطرة على الكلف واجراءات تقليل المخاطرة وتوحيد العمليات فقد تكون اكثر تعقيدا وتقيدا للاستجابة وخفة الحركة.

ويشير (Goeke et.al, 2008) هناك صعوبات عدة تواجه تطبيق الاستماع لصوت الزبون والمتمثلة في اربعة جوانب هي:

1. **التقاط صوت الزبون**: فتحديد الزبائن وما الذي يجب قياسه؟ وكيف يقاس؟ وتتمثل المعوقات الرئيسة المتعلقة بهذا البند بالاتي:

- التقاط بيانات مفيدة قابلة للتنفيذ: فالكثير من المتطلبات قد تكون غير قابلة للتنفيذ اما بسبب قدرات المنظمة او مواردها المحدودة او لأنها متطلبات متفائلة في ضوء التقنيات المتاحة.
- الحصول على عينة تمثل شريحة الزبائن بشكل ملائم: فقد تكون درجة التباين واسعة وتضم متطلبات يصعب تصنيفها الى مجاميع للحصول على عينة تمثل تمثيلا كاملا لتلك الشريحة.
- تحديد من يتم سماعه: فقد يكون للمنظمة تجار جملة وتجزئة وزبائن صناعيين وكل له اراء خاصة بشأن تحسين الاعمال.
- تفسير استجابة الزبون: أي تحديد ماذا يعنون مقابل ما يقولون ويرجع سبب هذا العائق إلى أن لغة الزبون التي يعبر من خلالها عن متطلباته غير متخصصة.

2. ثقافة المنظمة: اذا كانت ثقافة المنظمة لا تدعم تبني الاستماع لصوت الزبون فان ابرز المعوقات التي تواجه تنفيذ البرنامج تتمثل بمقاومة التغيير مما يؤدي الى صعوبة في تعلم الاستماع فضلا عن اقناع القوى العاملة للفهم والتركيز والاستجابة لمتطلبات الزبائن.
3. تنفيذ التغيرات اعتمادا على صوت الزبون: كيفية استخدام وربط صوت الزبون بالعمليات الداخلية تواجه عدد من المعوقات تتمثل بما ياتي:
   - ترجمة ملائمة لصوت الزبون في الاجراءات التشغيلية.
   - ربط شكاوي الزبائن وتغذيتهم العكسية بتحسين الاعمال.
   - توافر وسائل لتكامل تصورات الزبون عبر العشرات من العمليات الداخلية.
   - ترجمة متطلبات الزبون بتصميم خصائص جودة المنتوج.
4. الموارد: من القيود التي تفرضها الموارد على الاستماع لصوت الزبون هي:

- محدودية الموارد تفرض عوائق للاستخدام الواسع للادوات والاساليب المطلوبة لالتقاط صوت الزبون فقد تتجه المنظمة للوصول لصوت الزبون عبر وسيلة منخفضة الكلفة، الا انها لا تؤدي الى الحصول على الاصوات أي لا تمثل الزبائن بشكل جيد.
- محدودية الموارد قد تؤدي الى اعتماد المنظمة على صوت الزبون السابق (أي المتطلبات التي تم جمعها سابقا) وبسبب الطبيعة الديناميكية لمتطلبات الزبون تكون استجابة المنظمة غير فاعلة.

اسئلة الفصل

س1: نا قش ما المقصود بمفهوم صوت الزبون، مع توضيح اهميته في المنظمات المعاصرة.

س2: اشرح وبشكل مفصل اهم الاهداف المتواخاة من سماع صوت الزبون.

س3: ناقش اهم متطلبات سماع صوت الزبون.

س4: اشرح اهم مخاضر عدم الاستماع لصوت الزبون.

س5: ناقش اهم اساليب التقاط صوت الزبون.

س6: عدد اهم مراحل سماع صوت الزبون.

س7: نا قش اهم آليات نشر صوت الزبون في المنظمة

الفصل الخامس

قيمة الزبون

الفصل الخامس

قيمة الزبون

للقيمة مفاهيم عده تختلف باختلاف زاوية النظر إليها، فنظرة الاقتصاديين لها تختلف عن نظرة المحاسبين والماليين والتي بدورها تختلف عن نظرة العاملين في حقل إدارة المواد، وجميعها بالتأكيد تختلف عن نظرة التسويقيين، ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على ما المقصود بمفهوم القيمة.
2. التعرف على ما المقصود بمفهوم قيمة الزبون.
3. تقديم مفهوم من النماذج التي توضح قيمة الزبون.
4. التعرف على كيفية قياس قيمة الزبون.

اولا : مفهوم القيمة

تعود جذور الاهتمام بمفهوم القيمة إلى العصور القديمة، إذ تناولها ارسطو في علم الاقتصاد، إذ أكد بأن للسلعة قيمتان الأولى استعماليه من أجل الحصول على المنفعة، والثانية استبدالية تنشأ من مبادلة السلعة بالسلع الأخرى،، أما ابن خلدون فقد توصل إلى استنتاج مفاده أن العمل هو المصدر الحقيقي للقيمة.وخلال القرن السابع عشر تمت مناقشة أمرين أساسيين هما بناء القيمة، وتخصيص القيمة من قبل علماء الاقتصاد، إذ يتعامل المصطلح الأول مع كيفية تحديد وتعريف القيمة وبنائها بفعل العاملين في حقل الاقتصاد، فيما يختص المصطلح الثاني بالتعامل مع كيفية مشاركة هؤلاء المختصين بهذه القيمة ما أن يتم بناؤها، وبالرغم من قيام المنظرين بتقديمها غالباً على أنهما وجهين متنافسين للتشغيل، أما لأنه يساهم في بناء القيمة يعتمد على الزبون، أو انه مخصص قيمة يعتمد على المنافسة، وضمن أصولهما كانت كل من هاتين المعالجتين تترافقان مع بعضهما بهدف التوصل إلى وصف لنتائج أي نشاط اقتصادي.لقد بدأت المعالجة النظامية للقيمة مع عملية بناء القيمة في أعمال Adam Smith عام 1776، و David Richrdo عام 1817 وآخرون والذين شكلوا بمجموعهم المدرسة الكلاسيكية في علم الاقتصاد، وهنا قد تم التأكيد على توضيح القيمة الاستعمالية والقيمة الأستبدالية للسلعة، إذ سعى هذا الاتجاه إلى إيضاح أثمان وأسعار الأشياء مقارنة بتكاليفها. ثم تبعهم كل من Jevons and Menger عام 1871 والذين قدما مفهوم أستخدام الزبون ضمن تعريف القيمة، وتبعهما Clark عام 1899 و Marshall عام 1919، وKnight عام 1921 وWalras عام 1954

والذين طوروا مقياساً لبناء القيمة، مثل تكاليف العمل، مقدار رأس المال، التكنولوجيا، القيمة المستخدمة، القيمة المقدرة، الندرة النسبية وتكاملها مع مجموعة معقدة من العلاقات المتداخلة ما بين البضائع، المساهمين وعوامل الإنتاج ضمن نموذج التوازن العام الذي أضحى معروفاً. وكان المختصون الكلاسيكيون والكلاسيكيون المحدثون في علم الاقتصاد قد افترضوا وجود معدلات طبيعية عالية لأسعار الإيجارات بالأرباح المخمنة ضمن التوازن الاقتصادي الواسع المتحقق بفضل حرية الدخول واقامة المشروعات التجارية داخل وعبر القطاعات الاقتصادية المختلفة، وعلى هذا الأساس أصبحت الجاذبية التي حظي بها مفهوم تخصيص القيمة مجتزأ قياساً إلى مفهوم بناء القيمة، وكانت النظريات الكلاسيكية المحدثة تميل إلى التعامل مع التخصيص بوصفه امتداداً طبيعياً لعملية بناء القيمة. وبالرغم من الرقي الذي امتازت به الفرضيات الاقتصادية الكلاسيكية كالمنافسة التامة، حرية الدخول والعمل في الأسواق، فقد كان لوجود معلومات متكاملة إلى جعل هذا النموذج خيالياً لأكثر المراقبين وفي سياق إيضاح ربحية الشركات التي تؤثر مباشرة على نمو وتقييم الشركات المعنية، فقد أثبتت النظرية الكلاسيكية المحدثة المعنية بالإيجارات الطبيعية وبسرعة عدم صحتها على وجه الخصوص في مواجهة الدلائل التجريبية المتزايدة المؤشرة للاستمرارية وتوسع نطاق الدخول إلى الأسواق والاختلافات القطاعية الداخلية.تمت دراسة هذه الفجوة من قبل كل من Chamberlain عام 1933 و Mason عام 1939 و Bain عام 1959 ومنظرين آخرين معنيين بالمؤسسات الصناعية ضمن نماذج متعاقبة لسلوكيات الشركات وربحيتها، فقد شكلت نماذج المنافسة الاحتكارية، الأسعار الاحتكارية، المعلومات غير المتكاملة، تكاليف عقد الصفقات، وثلاثية (الهيكلية، الأسلوب، الأداء) جميعها دلائل عدم كمال السوق وانحرافات أخرى عن الفرضيات الكلاسيكية بصفتها تفسيرات لنتائج السوق والهيكل الصناعي. وقد قام باحثون اقتصاديون آخرون أمثال (Coase and Williamson) باستخدام هذه التفسيرات ذاتها لتبرير وجود الشركات، وكان هذا التوجه مترافقاً مع النظريات التي ذكرت آنفاً والخاصة بالإيجارات الاقتصادية. إن نظرة الاقتصاديين للقيمة تنطلق من وجود ما يسمى بفائض المستهلك والذي يعبر عن الاختلاف بين الثمن الذي يرغب الفرد في دفعة والثمن المدفوع فعلاً، وعلى هذا الأساس يتمكن الفرد من أن يحدد أي السلع يختار، لكون فائض المستهلك الذي يحصل عليه الفرد لا يكن واحداً للسلع، وغالباً ما نجد أن المنفعة التي نحصل عليها من سلعة معينة تفوق السعر الذي ندفعه لشرائها، بمعنى أن التقييم أو التقدير الشخصي للسلعة مقاساً بسعر الطلب الشخصي عليها أعلى من تقييم السوق لتلك السلعة مقاساً بالسعر المحدد في السوق،

ويعد الفرق بين التقديرين بفائض المستهلك Customer Surplus. ويمكن القول إن مفهوم القيمة من وجهة النظر الاقتصادية تتركز حول مسألتين مهمتين أولهما التقييم الشخصي للسلعة والتي قد تختلف عن تقييم السوق لها في كثير من الأحيان، والثانية هي أن الفرد يحدد سعر للسلعة التي يروم شراؤها قد يختلف ايضاً عن سعر السوق لتلك السلعة وفي ضوء ذلك تتحدد طلبات الفرد على السلع من السوق. وفيما بعد تم توسيع كل من هذه التوجهات ضمن الستراتيجية التجارية، وأول تطبيق للقيمة كان قد اعتبرها كمفهوم ستراتيجي تشغيلي وقع ضمن ممارسات هندسة القيمة أو التحليلات، إذ تم من خلال هندسة القيمة بصفتها تطبيقاً لمقدار الكفاءة يهدف إلى تقديم اكثر الوظائف أهمية وبأقل التكاليف، تكامل العديد من المسائل التي أصبحت النقاشات الاقتصادية المبكرة الخاصة ببناء القيمة مثل:

1. تلبية احتياجات الزبائن من ناحية الوظيفة أو الاستخدام.
2. التكاليف المترتبة على الإنتاج والتسليم.

إن المفاهيم الهندسية الخاصة بالقيمة الوظيفية أو القيمة الداخلة في الاستخدام تركز على الابتكارات التقنية. لقد كانت هندسة القيمة قادرة على الربط مباشرة ما بين كل من إظهار القيمة وتخصيص القيمة وبالتالي الربحية بسبب الممارسات الشائعة للجمع ما بين الكلف المترتبة والسياسية السعرية، الأمر الذي أدى إلى تحفيز فعال للمعدل الطبيعي لتدفق الأرباح وهذا ما كان يسعى إليه منظرو كل من مفهوم القيمة الإنتاجية الكلاسيكيون والكلاسيكيون المحدثون، وعلى نحو مماثل طورت الأنظمة الوظيفية الأخرى كالتسويق، التمويل، والتصنيع لتعزيز ربحية الشركة من خلال رفع المزيد من الكفاءة (مقاسة من خلال الوظيفة والتكاليف) ضمن عملية بناء القيمة، على سبيل المثال خلال عقد التسعينات الماضي شددت حركة ادارة الجودة الشاملة (TQM) على أهمية فهم وتلبية متطلبات الزبائن، كما توجهت إدارات التصنيع وسلاسل التجهيز إلى السعي نحو زيادة مستويات الكفاءة والمرونة في عملياتها بحيث يكون بالإمكان توفير استجابة أسرع لاحتياجات الزبائن بدقة وبأقل التكاليف. وكانت عملية التصنيع قد ركزت دوماً وبشكل تقليدي على خفض التكاليف المترتبة من خلال رفع مستويات الإنتاج أولاً ضمن المؤسسة الإنتاجية، ومن ثم من خلال سلسلة التجهيز وقد أدت مستويات الكفاءة هذه إلى بناء القيمة بطريقتين:

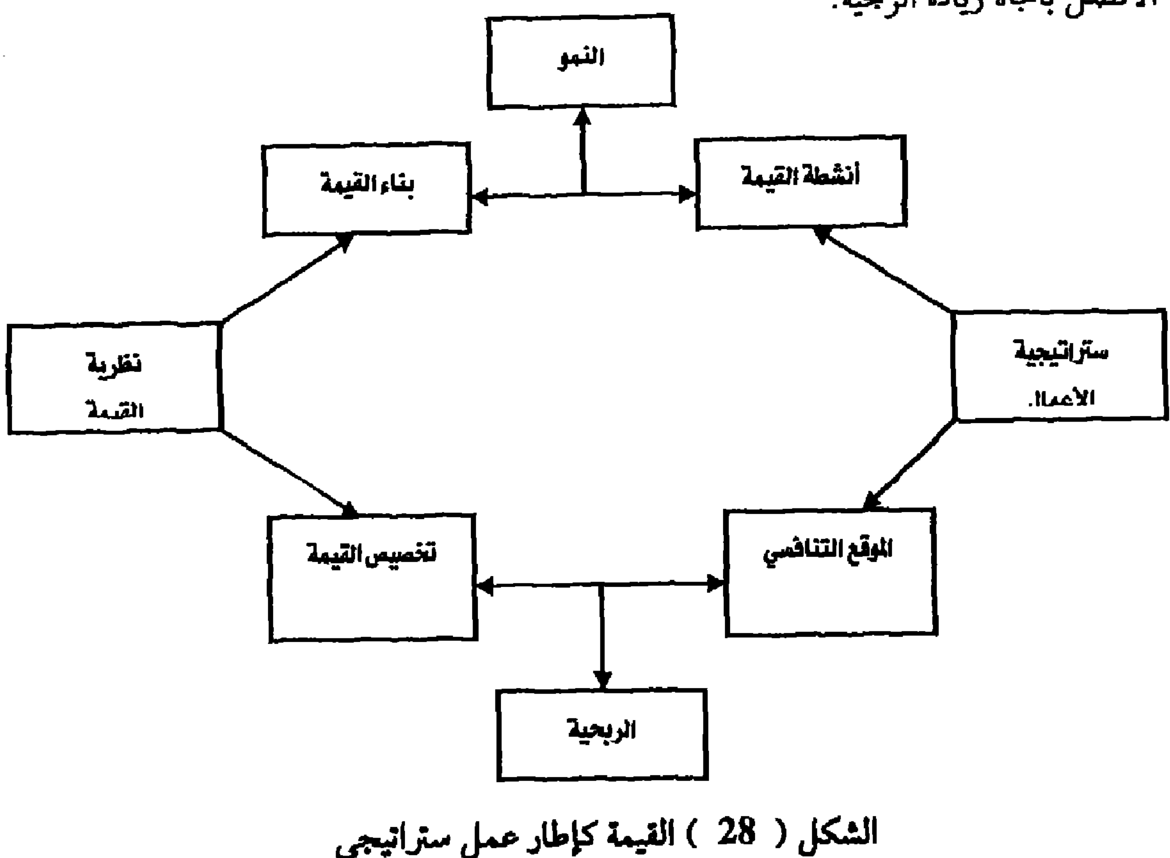
1. توسيع إنتاجية الموارد بما يسمح بإنتاج المزيد من المنتجات.
2. خفض التكاليف ضمن جميع مستويات الإنتاج.

وبحلول عقد التسعينات من القرن الماضي تحول هذا التركيز إلى المستهلك، أولاً من خلال الجودة وحركة التركيز على الفهم المعمق لمتطلبات الزبائن ومن ثم من خلال أعمال العديد من المؤلفين الذين أشادوا بدور الزبائن بوصفهم مشاركين في بناء القيمة، من شأن التقرب من هؤلاء الزبائن أو يكون طريقاً للمزيد من الكفاءة، إضافة إلى انه غاية بحد ذاته. وقد حظي مفهوم تصنيع القيمة المضافة بقبول واسع بوصفه مقياساً لمدى إسهام إنتاجية الشركة المعنية من خلال تكامل الاستخدام الاستهلاكي مع أطر العمل التقليدية الخاصة بالكلف والكفاءة، وعلى نفس المنوال سعت مؤلفات تخص تدفق القيمة إلى تحديد مصادر التلف ضمن عمليات الإنتاج من خلال تحليل رغبات وميول الزبائن. أما التسويق فقد ركز على وجهات نظر الزبائن، قطاعات السوق، وتحديد وضع منتجات الشركة المعنية وقنوات توزيعها بفاعلية، وكانت هذه الجهود تميل بشكل طبيعي إلى نظريات الاستهلاك تلك المعنية بالأسواق فيما يخص القيمة. وكانت التطورات الحديثة قد وضعت نظرية التسويق في الجانب الإنتاجي، إذ غيرت التوجهات المذكورة في أعلاه والتي تربط الإنتاج بعلاقة وثيقة مع الزبائن، حيث بات الزبائن في الوقت الحاضر يطالبون بوجود تطابق عملي وتكامل إضافة إلى معايير الأداء الإنتاجي التقليدية، وكان ذلك مترافقاً مع اتجاه عام يؤكد بأن للزبون وجهة نظر وعلاقة وثيقة بوضع المنتج من خلال قدرات الشركة المعنية إنتاجا وكذلك إمكانيات تجهيزها. وقد ربط كل من Lanning عام 1998 و Day عام 1999 بين الإنتاج والتسويق بشكل مباشرة من خلال طروحاتهم، وكانت هذه التطورات قد شكلت أساساً لوجهة نظر تعتبر القيمة على إنها سلسلة من التبادلات، فمن الممكن التضحية بالكفاءة في سبيل تعزيز الاستخدام بالنسبة للزبون، وقد يصل الأمر أحياناً إلى إخضاع عملية الإنتاج بأكملها لما يضمن حصة السوق. وخلاصة هذه المحاولات ظهر مفهوم تخصيص القيمة بأشكاله المختلفة كنظرية الإيجار أو المؤسسات الصناعية إلى الستراتيجية التشغيلية للشركة من خلال ما أفرزته اثنين من المدارس النظرية:

1. أطر العمل المستندة إلى المقدرات والموارد.
2. أطرعمل القوى التنافسية.

فقد كان هؤلاء المنظرون يميلون إلى اعتبار عملية بناء القيمة على أنها ليست سوى خطوة أولى أو عامل تمكين ضمن تخصيص القيمة، كذلك عد الحصول على مدخلات نادرة يصعب تقليدها (موارد أو قدرات) ضمن عملية بناء القيمة على أنها أساساً يمكن من خلاله تحقيق السيطرة والاقتدار على عملية تخصيص القيمة، وبالمثل ينظر مؤيدو أطر عمل القوى التنافسية إلى أنشطة بناء القيمة على أنها مجرد محطات داخل سلسلة التجهيز، مع اعتبارات الربحية

الجوهرية تعتمد على قوى السوق المؤثرة والمتحصلة من خلال هذه الأنشطة. وهناك فكرة مشتركة تبرز من خلال كلا المدرستين إن في اعتقادهما معاً بأن من شأن وجود السوق أن يمنع وجود أية صلة مباشرة بين بناء القيمة وتخصيصها، وينعكس ذلك لاحقاً على نظريات أخرى للقيمة ضمن أطر اقتصادية تشدد على أهمية عدم كمال السوق في تحديد القيمة، بدلاً عن ذلك يتم اتحاد مرحلتين هما البناء المطلق والتخصيص ضمن تحليلات القيمة، إلى جانب البنى التحتية المقتدرة. ويعبر عن عملية بناء القيمة بكونها مجموعة أو سلسلة من أنشطة القيمة، وبأن تكوين الموقع التنافسي أو قوة الدفع ناجم عن هذه الأنشطة، إذ تشكل كل من هاتين المرحلتين المتوسطتين الحرجتين الستراتيجية الشاملة للشركة المعنية. ويمكن القول أن مسألة السيطرة على عمليات بناء القيمة وتخصيصها لا تتم بامتلاك الملاكات أو القدرات الفريدة ، بل يفترض دراسة أطر التنافس في السوق ومعرفة آليات التنافس المتاحة لمعرفة الأنشطة التي يمكن أن تحقق الإنجاز الأفضل باتجاه زيادة الربحية:



الشكل (28) القيمة كإطار عمل ستراتيجي

Source: Chen,B. & Shi, Y. (2000), Generating and Appropriating Value; The case of Aerospace systems integrators, Center for International Manufacturing, Cambridge University Press, UK Institute for Manufacturing.

ثانياً : مفهوم قيمة الزبون

التغيرات السريعة في النشاط الاقتصادي وسرعة حركية متغيرات البيئة وعدم استقرار السوق أدى إلى تطور النظرة إلى التسويق من التسويق المتجه نحو البيع، إلى التسويق المتجه نحو الإنتاج وبعده المتجه نحو المجتمع وأخيراً إلى تسويق العلاقة Relationship Marketing، أي السعي إلى توطيد العلاقة بالزبائن والمجهزين، وأصبح هذا التوجه إطار عمل للعديد من الشركات للوقوف في السوق وتحقيق أفضل النتائج، وهذا ما سعت له الشركات مثل شركة IBM لإنتاج الحاسبات، إذ ركزت على معولية المنتج وخدمات ما بعد البيع لزيادة الروابط مع الزبون والمجهز.

وبالاتجاه نفسه نصح (Gummesson) عام (1987) شركة (VOLVO) لإنتاج السيارات أثناء إعادة النظر في برنامجها التسويقي الخاص بموديلات سياراتها، بقوله (يفترض أن يكون كل فرد متسوق لبعض الوقت everyone is a part-time marketer)، وفي هذه المقولة إشارة واضحة إلى الاهتمام الشمولي بالزبون، إذ باتت عملية تحمل مسؤولية تفهم وإدراك الزبون، ومعرفة مدى استلامه للقيمة من المنتج من أولويات عمل البرنامج التسويقي في الشركات.

وعلى هذا الأساس فأن الجهود البحثية التي أجريت لاحقاً ركزت على تحديد ماهية قيمة الزبون، وكيفية إنتاجها وتسليمها واستهلاكها وكيفية إدراكها من قبل الزبون بالإضافة إلى بحث السبل الكفيلة في نقلها إلى حقول المعرفة الأخرى ، ويرى (Jobber,2001) أن الشركات الموجهة بتسويق العلاقة تسعى إلى بناء قيمة الزبون لغرض جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وهدفها إعطاء قيمة متميزة لزبائنها المستهدفين، وفي قيامها بهذا تنفذ مفهوم التسويق عن طريق تلبية احتياجات الزبائن وتجاوزها بشكل أفضل من المنافسين، فمثلاً اعتمد النجاح العالمي لشركة McDonald على بناء القيمة المضافة لزبائنها والتي تعتمد ليس على منتجات الأطعمة التي تبيعها حسب ولكن على نظام التسليم الكامل الذي يؤلف قسم الأطعمة السريعة، وهو يحدد مقاييس عالية في ما يسمى QSCV أي الجودة Quality والخدمة Service والنظافة Cleanliness والقيمة Value ويمكن أن يتأكد الزبائن من أن المقاييس العالية ذاتها ستظهر في كل أسواق McDonald حول العالم، إذ يوضح هذا المثال بأنه يمكن اشتقاق قيمة الزبون من عدة جوانب لما تقدمه الشركة لزبائنها وليس المنتج الأساسي فقط. ويقول (Roth,2000) لكي تصبح الشركة اكثر قدرة على التنافس في السوق فيفترض أن تكن على بينه بحاجة المستهلك، أي على الشركة

أن تكتشف أية صفات أو مميزات يقيمها الزبائن. ويشير (العلاق والطائي،1999) في تناولهما لموضوع تسويق العلاقة، إن المنظمات التي تتبنى هذا الاتجاه تفكر ببناء قيمة للزبون لتضمن لنفسها البقاء(Survival) والنمو(Growth)، أما (Kotler,1997) فقد أكد على أن الشركات التي تود أن تتغلب في أدائها على منافسيها عليها أن تكون ماهرة في هندسة السوق وليس فقط هندسة المنتج، ويضرب مثالاً في ذلك شركة McDonald إذ يقول أن الناس لا يندفعون بصورة جماعية إلى مطاعم الشركة المذكورة الـ(11000) المنتشرة حول العالم لأنهم يحبون الهمبركر، إذ أن بعض المطاعم الأخرى تقوم بعمل همبركر أفضل مذاقاً من ذلك الذي تقدمه McDonald، إن الناس يتجمعون من أجل نظام الخدمة أو نظام المطعم وليس الهمبركر.

ويرى (Woodhatch,2003) أن على المديرين أن يفهموا أولا أي من القيم التي يطلبها الزبون من المنتجات والخدمات وعلاقات المجهز، كذلك أكد بأن رغبات القيمة هذه تكون متحركة ومتغيرة عبر الزمن،كذلك فأن هناك فهماً قليلاً حول كيفية ولماذا تتغير قيمة الزبون المرغوب فيها في الوقت الحالي، لذلك لا يوجد فهم حول الكيفية التي يستجيب بها المجهزون لإدارة مثل هذه التغيرات.ويرى (Woodruff, 1997) إن سر زيادة الأرباح والبقاء الطويل للشركة في السوق مرهون بتبني ستراتيجيات قيمة الزبون، إذ ينظر لهذه المسألة بأنها المصدر الثاني للميزة التنافسية. ولغرض بناء القيمة وتوصيلها على المديرين أولاً أن يفهموا حاجة الزبائن وما يرغبون فيه من قيم إزاء المنتجات والخدمات وعلاقات المجهزين، ومع ذلك فأن قيم الزبون التي لا تبقى ساكنة هي الرغبات المتغيرة التي تتغير في الغالب دون أشعار مسبق، الأمر الذي جعل إرضاؤهم تحدياً لأي مسوق، وبالرغم من أن هناك اهتماماً أكاديمياً واسعاً قد تم تركيزه على قيمة الزبون فأن القليل من الاهتمام ركز على ما يتسبب في تغيير قيمة الزبون عبر الزمن، ومن الظاهر بأنه القليل من التوجه حول كيفية تمكن المجهزين من إدارة هذه الظاهرة. أن فهم ما يقوِّمه المشترون ضمن عرض معين وبناء القيمة لهم ومن ثم إدارة ذلك عبر الزمن كثيراً ما كان يتم تمييزه على انه عناصر أساسية لكل ستراتيجية أعمال جوهرية للشركة وذات توجه نحو السوق، إن تحديد ما يريده الزبون في منتج ما يساعد الشركة أيضا في صياغة بيان واضح لموقع القيمة الخاص بها، أي توصيل المنافع الفريدة، والمنفعة التي يمكن الحصول عليها من المنتج الرئيس على عكس تلك الخاصة بمنافسيها، ويلاحظ (Porter,1985) بأن الميزة التنافسية للشركة تنبع من قدرتها على بناء القيمة لزبائنها والتي تتجاوز كلفة الشركة لبنائها، والأكثر حداثة في هذه الطروحات فأن القيمة قد اجتذبت اهتماماً اكبر في مؤلفات الستراتيجية من قبل المديرين التنفيذيين الكبار للشركات، لأن التركيز قد تحول إلى القضايا الحرجة حول الكيفية التي يمكن بها

للزبائن أن يصبحوا شركاء في إنتاج القيمة، ولهذا السبب تستطيع الشركات من زيادة كفاءتها. وقد أثار (Gale, 2003) سؤالاً مفاده: كيف يختار الزبائن من بين المجهزين المتنافسين عند عملية الشراء؟ فالاعتقاد كان صوب:

1. أن الزبون يشتري حسب القيمة التي يتوقع أن يحصل عليها جراء عملية الشراء.
2. القيمة تساوي الجودة الكلية نسبة إلى الكلفة.
3. الجودة تتضمن جميع الصفات غير السعرية.
4. إن الجودة والكلفة والقيمة تكون نسبية.

أما (Jack Welch) رئيس شركة General Electric فقد أشار "الى أن الأمس لم يكن محسوباً.. كل ما هو محسوب تقديم اكبر قيمة للزبائن في الغد". وفي نفس الإطار ذكر (Ed Artzt) رئيس شركة Procter & Gamble "انه يجب علينا أن نكون ذو عقل منفرد في سعينا لتوصيل القيمة"، في حين أكد Larry Bossidy رئيس شركة Allied Signal "أن الشركات ذات المقام الأرفع تكون جادة بخصوص توصيل القيمة للزبائن". وأشار Bob Allen رئيس شركة AT & T في معرض تعليقه حول قيمة الزبون بقوله "إن ذلك قد يبدو أحد أهم الأشياء التي قمنا بها حتى الآن". ان هذه المقولات لكبار رجال الأعمال تؤكد مدى الاهتمام بموضوع قيمة الزبون لحجم المساحة التي تحظى بها والتي تربطها بستراتيجيات وبرامج الشركة المتعلقة بالتخطيط لمستقبلها، إذ اصبح التركيز على بناء القيمة وبناؤها من أولويات سعي الشركات بهدف جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتحقيق التميز على المنافسين في السوق. وقد نظر (Moller & Torronen,2000) للموضوع من زاوية أخرى إذ اكدا أن عملية بناء القيمة تتم عبر دراسة وتحليل القيمة الجوهرية Core Value مروراً بالقيمة المضافة Added Value ووصولاً إلى القيمة المستقبلية Future Value، إذ أن القيمة التي تعطي احتمالية للمجهز من الممكن أن يتم تقييمها بشكل معقول فقط في حالة القيمة الجوهرية، إذ تكون هناك معلومات مقارنة مرجعية على شكل عروض وحلول بديلة موجودة، إن تقييم الأولويات للكلف والمنافع الخاصة بالقيمة المضافة وخصوصاً مشاريع القيمة المستقبلية، يكون محفوفاً بالمشاكل إذ يكون إدراك القيمة معتمداً على نشوء الشركاء المتعددين والتقنيات والصناعات، وفي هذه الحالات يكون بإمكان الزبون أن يستخدم عرضاً لقدرة المجهز كمؤشر لمدى ملاءمة المجهز لمشاريع محددة لبناء القيمة، أي انه يتم اقتراح إطار عمل يتعلق بربط مقدرات محددة لأنواع مختلفة لإنتاج القيمة. وترى الدراسة بأن الباحثين نظرا للموضوع من زاوية بناء القيمة اعتماداً على اختيار المجهز. وقد أطلقت مجلة Fortune على عقد التسعينات من القرن الماضي بأنه عقد القيمة (Decade of Value) أما مجلة Business Week فقد روجت لفكرة مفادها أن الزبون هو ملك (Customer is King) ، وتبنى عدد من مراقبي الابتكارات التجارية هدفاً معلناً هو الحصول على رضا الزبائن بمعدل 100٪،

وبكل بساطة فأن الشركات التي تقدم قيمة أفضل لزبائنها وتتفوق على منافسيها تنمو، فيما تبدأ الشركات التي تقدم قيمة أسوأ لزبائنها بالانسحاب تدريجيا ومن ثم التلاشي. أما (Ford & McDoneal,1999) فقد بحثا معنى القيمة من خلال دراسة علاقات العمل التجاري وتوصلا إلى خلاصة مفادها (لكل العلاقات قيمة، ولكن بعضها اكثر قيمة من البعض الآخر)، إذ يتعين قياس القيمة حسب مستوى الفعالية وكذلك حسب مستوى الإنتاج، ولكن ليس هناك ما يؤكد بأنه يكفي قياس مدى تشابكها ضمن سوق العمل التجاري، ولهذا يكون من المهم فهم هذه العلاقة التشابكية من خلال قيمة العلاقات التجارية، وقد بين (Ravald &Gronroos,1996) أن القيمة مفهوماً متعدد الأوجه ومعقداً. فيما قال (Wilson & Jantrania,1994) أن القيمة مفهوم له إشكالياته التي ليس بالإمكان تجاهلها، وهكذا يصبح بناء القيمة الآن سبباً مركزياً للتسويق وعلى الأخص لفهم ديناميكيات العلاقات التجارية، ويسبب أن حصول الزبون على قيمة متفوقة قد يعزز رضاه وولائه الذي يؤدي إلى احتفاضه بعلاقة تجارية طويلة الأمد (Mandjak &Durrieu,2002). وقد حدد المؤتمر الدولي الأول لتسويق العلاقة والمنعقد عام 1994في استراليا تصنيف طرق العمل المستخدمة للحصول على القيمة في أنشطة المحاسبة والمالية والاقتصاد وعمليات الشراء وإدارة المواد والتسويق، الجدول (6).

الجدول (6)

مسميات القيمة في حقول المحاسبة والمالية والاقتصاد وادارة المواد والتسويق

المحاسبة والمالية	الاقتصاد	إدارة المواد	التسويق
القيمة المسجلة	القيمة الأستعمالية	القيمة الأستعمالية	القيمة الاقتصادية للزبون
قيمة السوق	القيمة التبادلية	القيمة التقديرية	القيمة عند الاستعمال
قيمة الإحلال	قيمة الكلفة		
القيمة المقيمة			
القيمة التقديرية			
الإيراد المحتمل			
قيمة السيولة			

Source: Tzokas, Nikolaos & Saren, Michael (1998), Value Transformion in Relationship Marketing, http://www.Crm-forum.com,4.

وقد وضعت تعاريف عدة لقيمة الزبون بعضها تشابهت في التركيز على جانب معين والبعض الآخر اختلفت بحسب زاوية النظر للموضوع.

فقد عرفها (Kolter,1994) و (Kolter & Armstrong,1999) بكونها الفرق بين قيمة الزبائن الكلية وكلفة الزبائن الكلية، وعرفها (سمارة وغنيد،1996) بكونها تمثل تقديرات المستهلك من مدى قدرة السلعة على إشباع أهداف محددة يصفها المستهلك، في حين عرفها (Ghent) على أنها مبادلة بين المنافع والتضحيات ذات الصلة بموقف استعمال محدد للمنتج (Anderson & Narus, 1999). وعبر عنها (Gravens,2000) بأنها المبادلة بين الفوائد والكلف، واتفق كل من (Pride & Ferrell,2000) مع التعريف الذي وضعه Kotler والمذكور في أعلاه، إذ عبرا عن قيمة الزبون بأنها التقدير الموضوعي من قبل الزبون للفوائد مقارنة مع الكلف لتحديد قيمة المنتج، وهي تعنى الفوائد المتحققة للزبون مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون في قراره الشرائي. بينما عرفها (Roth,2000) بكونها القيمة ذات الدلالات المالية للمنافع التقنية والاقتصادية والخدمية والاجتماعية والتي تحصل عليها الشركة الزبونة مقابل السعر الذي تدفعه لعرض منتج في السوق، أما (Woodroff) فقد عرفها بكونها تمثل تفضيلات الزبون المدركة وتقويمه لخصائص المنتج، خصائص الأداء وكذلك النتائج التي تظهر من الاستعمال والتي تسهم في تحقيق أهداف الزبون في حالات الاستعمال (Yamamoto,2000). وذهب (Anderson & Narus) إلى التعبير عن قيمة الزبون بأنها ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذه لقرار الشراء. وعرفها (Jobber,2001) بكونها تعبيراً عن معرفة الزبون للفوائد والتضحيات المدركة، وعرفها (Porter) بكونها تناوب أو تبادل بين الأداء المفهوم للمشتري وكلفته. وأخيراً عبر عنها:

1. أنها كأسعار مخفضة.
2. شئ يرغب به الزبون في المنتج.
3. الجودة التي يستلمها الزبون مقابل ما يدفع.
4. ما يحصل عليه الزبون مقابل ما يدفع.

إن اغلب التعاريف التي تمت الإشارة لها قد اعتبرت القيمة ناتج عملية المقارنة التي يجريها الزبون بين المنفعة المتحققة له والكلفة التي يتحملها بسبب قراره الشرائي، مع اختلافهم في استخدام التعابير، ولكن اتفق كل من Kotler & Armstrong، Gent، Anderson & Narusk , Pride & Ferrell Jobber, Gravens، على أن قيمة الزبون تعني أن يحقق فوائد من عملية الشراء ، إلا أن ما يؤخذ على تعاريف هؤلاء الكتاب أنها لم تصف تلك المنافع ولا تلك الكلف، وكان Roth قد اقدم على معالجة هذا الانتقاد بتوصيف تلك المنافع، إذ حدد نوعها بالتقنية والاقتصادية والخدمية والاجتماعية، إلا أننا نرى بأنه نظر للموضوع من وجهة النظر

التجارية حسب. أما (Woodroff) فقد نظر للموضوع بعمق اكثر إذ أكد بأن قيمة الزبون تنطلق من تفضيلات الزبون، أي تجنب النظرة المادية البحتة للموضوع، ومن ثم قال أنها تتضمن عملية تقويم لخصائص المنتج وخصائص الأداء وكذلك النتائج التي تظهر من استعمال الزبون للمنتج أما (Porter) فكان تعريفه أقل شمولية من تعريف (Woodruff). أما (سمارة وغنيد) فقد نظرا للموضوع من زاوية أخرى، إذ اعتبرا قيمة الزبون تعبر عن مدى قدرة السلعة على إشباع أهداف محددة للزبون، في حين وضح (Zeithaml) اغلب جوانب الموضوع، إذ ذكر أن قيمة الزبون تتضمن سعراً مخفضاً، كذلك رغبة الزبون بالمنتج وجودة ذلك المنتج مقاسه بالكلفة المدفوعة من قبل الزبون، وأخيراً المنفعة التي يحصل عليها الزبون مقابل ما يدفع، إذا ما أخذنا كل هذه العناصر التي ذكرت مجتمعةً في تعريف واحد يصبح هذا التعريف اكثر شمولية من بقية التعاريف التي ذكرت، إلا أن ما يؤخذ على ما جاء به (Zeithaml) انه لم يضع تلك الأفكار في صيغة تعريف واحد، بل وضعها في صيغة أربعة تعاريف منفصلة، وهذا ما يجعل كلاً منها قاصراً عن الإلمام بكل جوانب الموضوع. ومما سبق يتبنى الباحث التعريف الذي وضعه (Woodruff) لكونه اكثر نضجاً وشمولاً من التعاريف الأخرى.

ثالثاً : نماذج قيمة الزبون

هناك أنواع عدة من النماذج وأهمها ما يأتي:

1. **النموذج الرياضي:** وهو مجموعة من المعادلات التي تصف منظومة معينة ويتكون من نوعين من المعادلات: أ- دالة الهدف ب- القيود لنوعين من المتغيرات، أحدهما يسمى المتغير المسيطر عليه (وهو الذي يمكن السيطرة على نتائجه) ويتطلب إيجاد قيماً لهذا المتغير، أما المتغير الآخر غير المسيطر عليه (وهو المتغير الذي لا يمكن السيطرة على نتائجه).
2. النموذج المادي: وهو نموذج يحاكي الأصل الذي يمثله وهو نسخة مصغرة أو مكبرة من المواصفات الأساسية لذلك الشيء، فالكرة مثلاً نموذج مصغر لشكل الكرة الأرضية، أو النماذج التوضيحية لشكل الجزيء أو الذرة هي نماذج مكبرة...الخ.
3. **النموذج التنظيمي:** هو مخطط يوضح العلاقات المتداخلة بين مختلف الأعمال في مصنع أو شركة ما، وهذا ما يتم التركيز عليه وتناوله ضمن هذه الفقرة لأن النماذج (2،1) في أعلاه لا تدخل ضمن موضوع الدراسة.

ومن ضمن النماذج التنظيمية النماذج الخاصة بقيمة الزبون إذ وضعت لها نماذج عدة ويمكن أن نتطرق لبعض منها وكما يأتي:

أ. نموذج Kotler أنطلق عندما وضع نموذجه من مشكلة أساسية كان قد حددها بالأسئلة المبينة في أدناه:

- ما قيمة الزبون وقناعته؟ وكيف تقوم الشركات الرائدة بإنتاج وتوصيل القيمة والقناعة؟

▪ كيف يمكن للشركات أن تجذب الزبائن وأن تحافظ عليهم؟
▪ كيف يمكن للشركات أن تحسن قابلية الربح من الزبون؟
▪ كيف يمكن للشركات أن تقوم بعمل برنامج لتسويق الجودة الشاملة؟

ولدى دراسته لهذه الأسئلة قد وضع تعريفاً لقيمة الزبون من خلال النموذج المقترح المبين في الشكل (29).

الشكل (29) القيمة المحولة للزبون

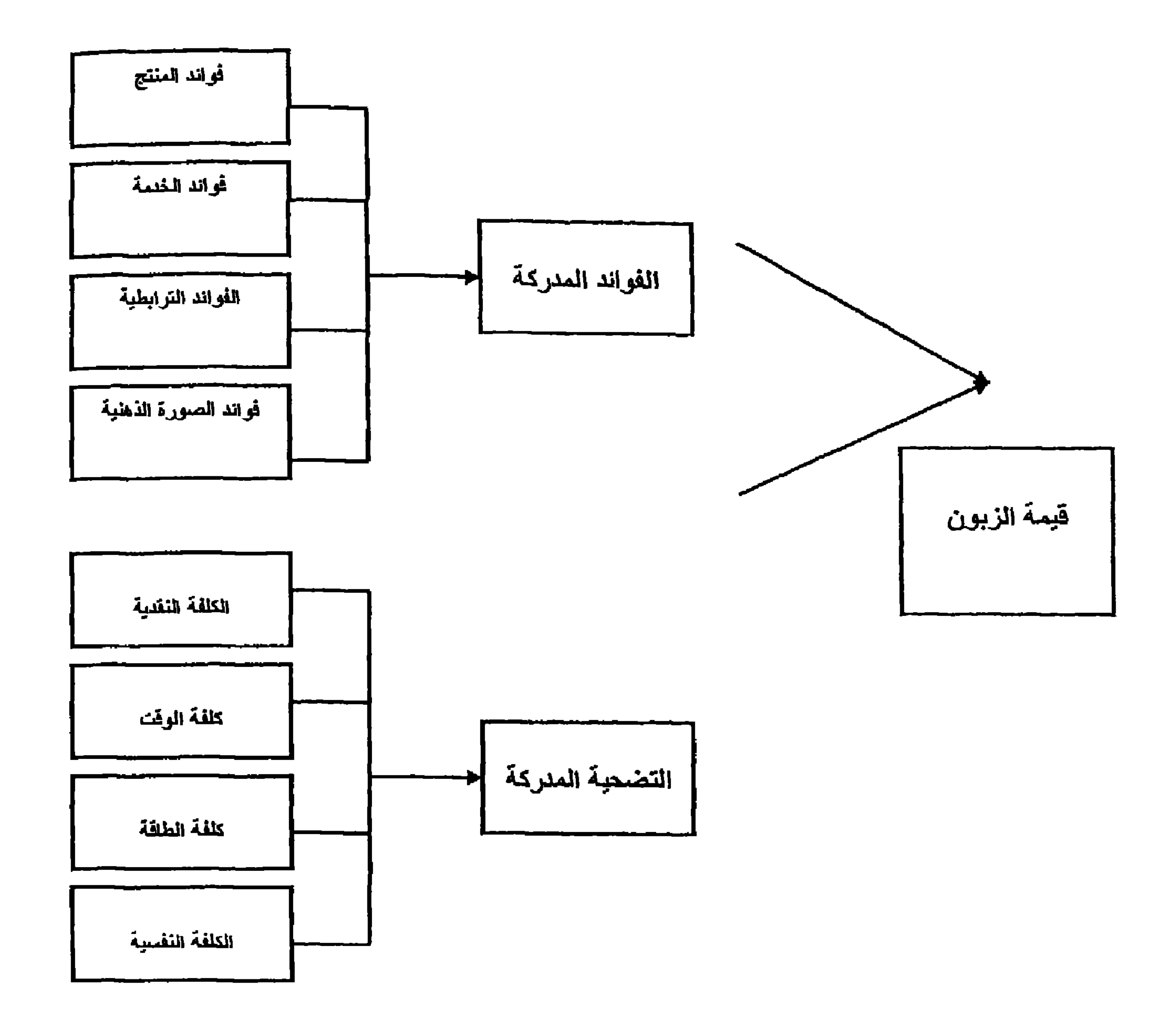
Source: Kotler, Philip (1997), Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall Inc., New Jersey, p.39.

يفترض Kotler هنا من خلال النموذج المقترح بأن الزبون يشتري من الشركة التي يدرك بأنها تقدم أعلى قيمة له، أن القيمة المقدمة أو المحولة للزبون Custom Delivered Value هي الفرق بين قيمة الزبون الكلية وكلفة الزبون الكلية.إذ تتكون قيمة الزبون الكلية من قيمة المنتج وقيمة الخدمة والقيمة الشخصية وقيمة الصورة الذهنية. وتعبر قيمة المنتج عن الخصائص المادية للمنتج ذاته كالأداء والمعولية والمطابقة والمتانة والجمالية، أما قيمة الخدمة فتعبر عن جودة الخدمة، سهولة طلب المنتج وإجراءات التسليم وسهولة النصب والصيانة، والتدريب والاستشارة، ومدى توفر الضمانات وخدمات ما بعد البيع.

وتشير القيمة الشخصية إلى مدى قدرة المنتج على تحقيق التميز بالنسبة للزبون الذي يقتنيه. أما قيمة الصورة الذهنية تعبر عن مدى المكافأة النفسية Psychological Rewards التي يحصل عليها الزبون نتيجة اقتناءه للمنتج. وبخصوص الكلفة الكلية للزبون فتتكون من الكلفة النقدية وكلفة الوقت وكلفة الطاقة والكلفة النفسية.وتعني الكلفة النقدية السعر الذي يدفعه الزبون للحصول على المنتج والسعر يعني كمية النقود التي تدفع مقابل الحصول على المنتج.وتمثل كلفة الوقت وكلفة الطاقة والكلفة النفسية، الكلفة غير النقدية التي يتحملها الزبون نتيجة حصوله على المنتج، إذ تتضمن هذه الكلف الوقت المبذول بسبب السعي للحصول على المنتج، كذلك الجهد الفكري والبدني الذي يبذل من قبل الزبون، بالإضافة إلى ما يتعرض له من احباطات نفسية نتيجة التعامل مع الآخرين للحصول على ذلك المنتج.

ب. نموذج Jobber : ويعتقد بأن قيمة الزبون تعتمد على كيفية إدراكه لفوائد العرض والتضحية المرتبطة بشرائه للمنتج، إذ يعتمد النموذج على المعادلة الرياضية الآتية:

قيمة الزبون = الفوائد المدركة – التضحية المدركة، والشكل (30) يوضح ذلك:



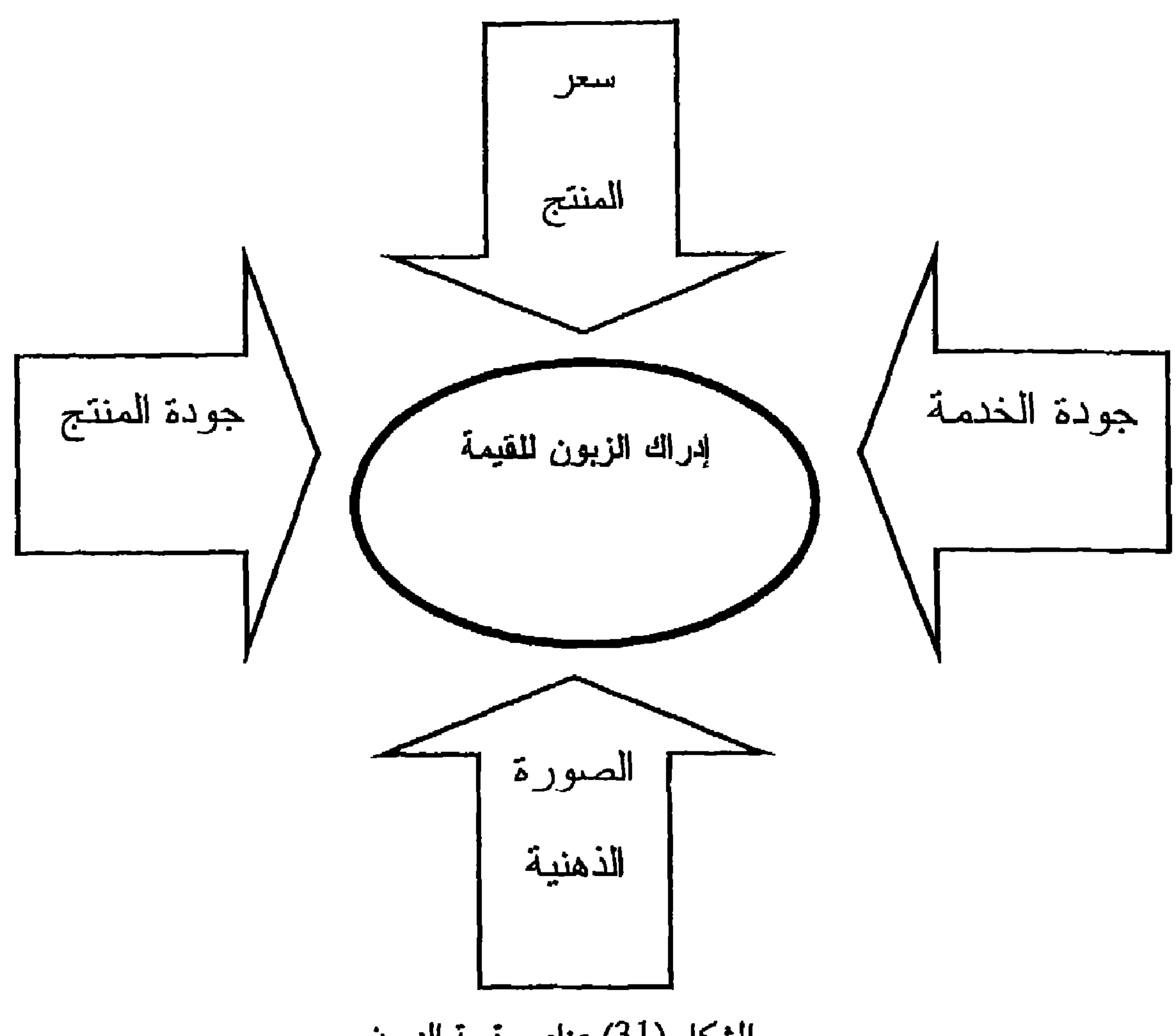
الشكل (30) قيمة الزبون

Source: Jobber, David (2001), Marketing Management, Prentice-Hall, Inc, New York.

نلاحظ أن نموذج Jobber يشبه إلى حد كبير نموذج Kotler، ويفهم انه مستوحى من نفس الفكرة، إلا انه قد استبدل بعض المصطلحات، إذ أستخدم مصطلح فوائد Benefits بدلاً عن مصطلح القيمة Value في بعض أجزاء النموذج كذلك أستخدم مصطلح الفوائد المدركة Perceived Benefits بدلاً عن مصطلح قيمة الزبون الكلية Total Customer Value،

ومصطلح التضحية المدركة Perceived Sacrifice بدلاً عن مصطلح كلفة الزبون الكلية Total Customer Cost.

جـ. نموذج Naumann: تتكون قيمة الزبون حسب هذا النموذج من جودة المنتج وجودة الخدمة وسعر المنتج والصورة الذهنية لدى الزبون، وهذه العناصر التي ذكرت هي التي تحدد مدى إدراك الزبون للقيمة المتحققة من المنتج، الشكل (31):



الشكل (31) عناصر قيمة الزبون

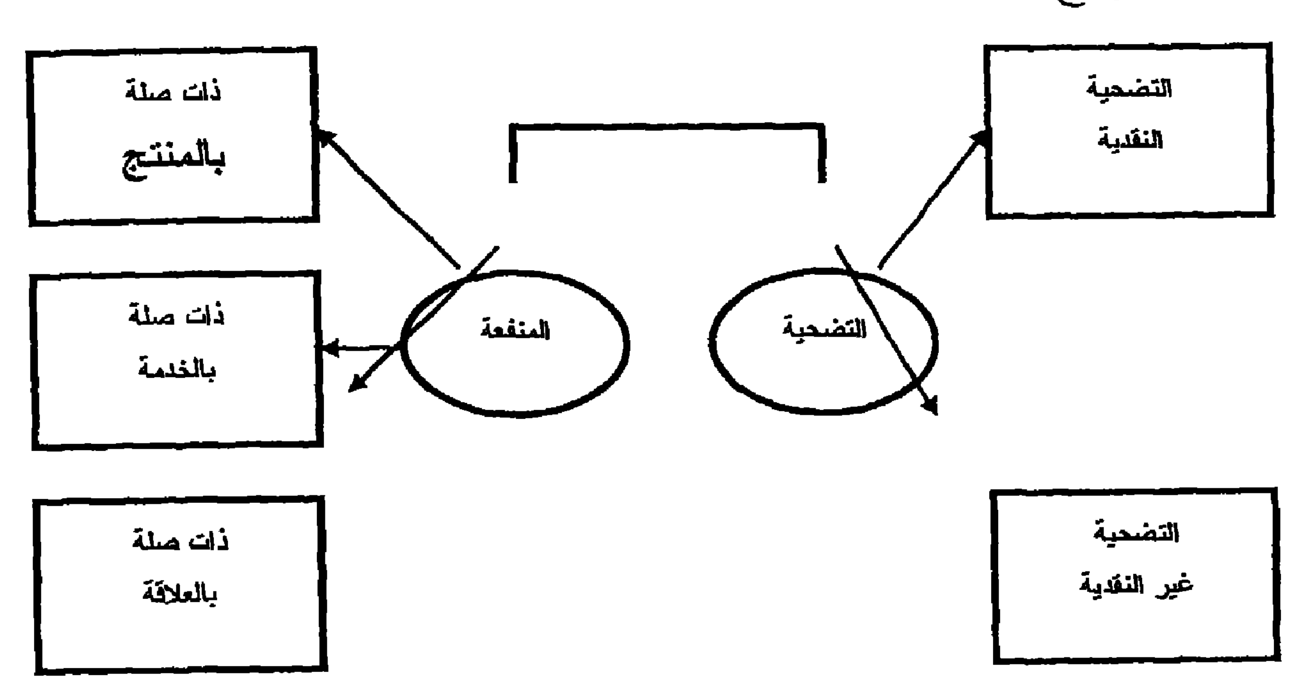
Source: Naumann, Earl (2002), Creating Customer Value-The linkage between customer value, customer satisfaction, customer loyalty and profitability, p.3

إذ تظهر ستراتيجيات وأداء الشركة المعنية في نظر زبائنها بصيغة توضح معنى القيمة لديهم، ولهذا أهمية خاصة بالنسبة للزبائن الذين يقتنون المنتج للمرة الأولى، ففي بيئة عمل

شديدة التنافس قد يعمد الزبائن إلى مقارنة ما يحصلون عليه من قيمة لكل من العروض المتنافسة، ويكون الرابح الشركة التي تقدم القيمة الأفضل من وجهة نظر الزبائن.

د. نموذج Lapirre :

اعتبر أن القيمة الكلية للزبون ناتجة من عملية المقارنة بين المنافع المتحققة من عملية شراء المنتج من قبل الزبون والتي صنفها إلى ثلاثة مكونات فمنها ما له صلة بالمنتج، ومنها ما له صلة بالخدمة وأخيراً منها ما له صلة بالعلاقة بين الزبون والشركة، هذا مقارنة مع التضحية التي يتحملها الزبون جراء قراره الشرائي والتي صنفها إلى تضحية نقدية وأخرى غير نقدية، الشكل (32) يوضح ذلك:

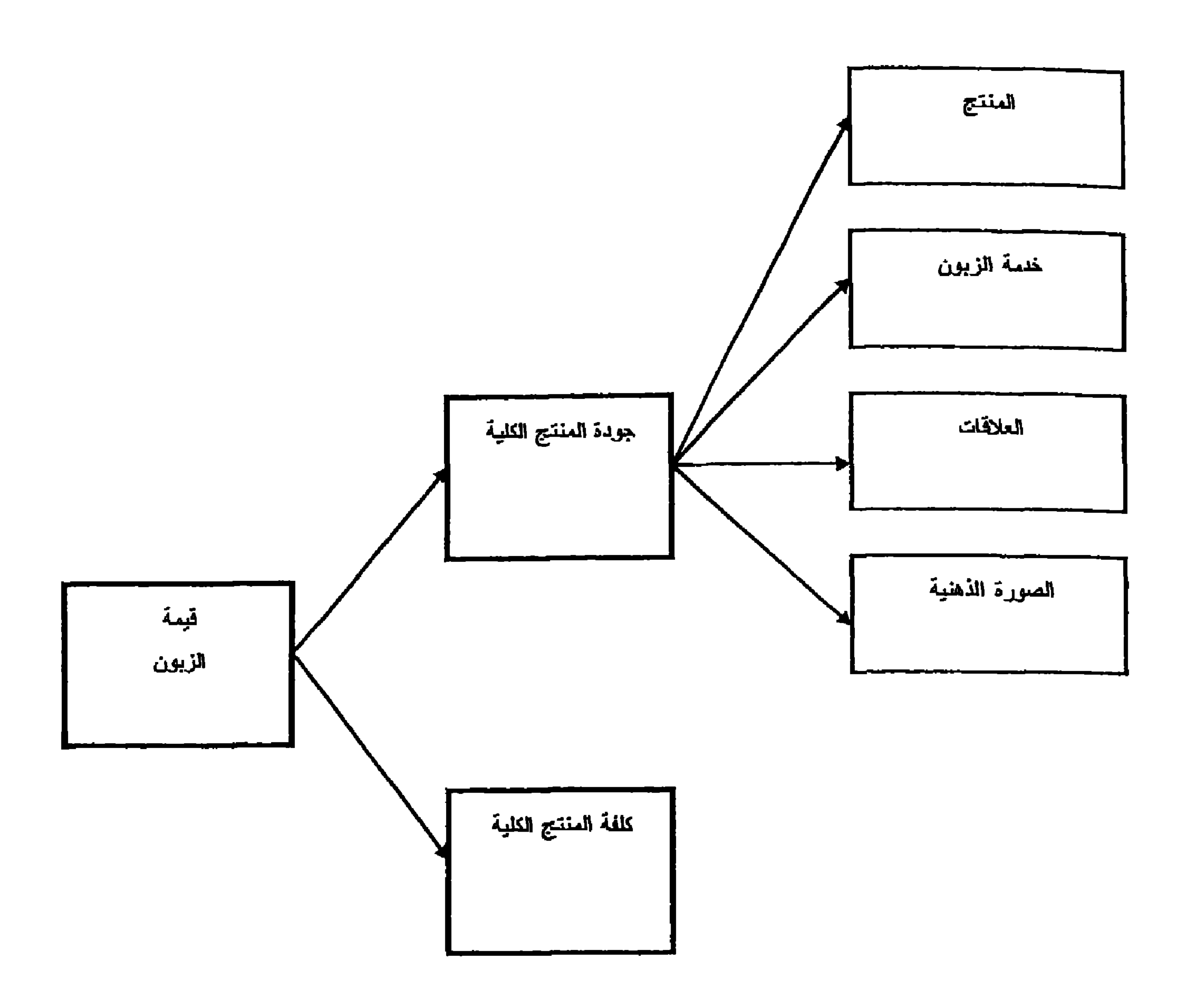


الشكل (32) عناصر قيمة الزبون

Source: Lapierre(2000), Customer perceived over the time, the Journal of Business & Industrial Marketing. Vol.(15), p.122.

هـ. نموذج Gale :

يعتقد (Gale) بأن قيمة الزبون تساوي جودة المنتج الكلية نسبة إلى كلفته الكلية، وأن الجودة تعبر عن جميع الصفات غير السعرية، وأن جودة المنتج وكلفته وقيمة الزبون هي مسائل نسبية، وأكد أن الزبون يتخذ قرار الشراء بناءً على قيمة المنتج ، الشكل (33)



الشكل (33) إدارة قيمة الزبون

Source: Gale, Bradley T. (2003), Measuring and Improve Customers Value, www.cval.com. p.1

رابعاً: قياس قيمة الزبون

إن عملية قياس قيمة الزبون مسألة في غاية الصعوبة طالما أنها تقع ضمن العلوم الإنسانية، ومع ذلك فقد حاول العديد من الكتاب وضع مقاييس لرضا الزبون على اعتبار أن

زيادة مستوى رضا الزبون قد يكون أحد مؤشرات القيمة، إذ حدد (Kotler,1997) الوسائل الآتية لتعقب وقياس رضا الزبون:

1. **نظام الشكاوى والمقترحات**: ويتم عن طريق فتح قنوات الاتصال المباشر مع الزبائن والاهتمام بصناديق الشكاوى والمقترحات التي يبديها الزبائن والرد عليها ومعالجة المشاكل لتحقيق أعلى مستويات الرضا.
2. **مسوحات رضا الزبون**: أثبتت الدراسات أن هناك عدم رضا بمعدل 25٪ أولاً أن 5٪ فقط من هؤلاء يقدمون شكاوى أما البقية فيتحولون إلى علاقات تجارية أخرى بدلاً من التذمر، ولهذا لا يمكن للشركة أن تستخدم مستويات التذمر كمقياس لعدم رضا الزبون، أن الشركة المستجيبة تحصل على مقاييس مباشرة لرضا الزبون من خلال إجراء مسوحات بين فترة وأخرى، إنها ترسل استبانات أو يقومون بإجراء مكالمات هاتفية لعينة عشوائية مع زبائنهم الجدد، ومن ثم يتم سؤالهم فيما إذا كانوا راضين أو غير راضين، أو غير راضين بعض الشيء، أو غير راضين جداً بالنسبة لأداء الشركة.
3. **التسوق المتخفي**: بإمكان الشركة أن ترسل زبائن غير معروفين يمثلون دور المشتري ليعرفوا نقاط القوة والضعف لدى الشركة مقارنة مع المنافسين.
4. **تحليل الزبائن المفقودين**: على الشركة أن تتصل بالزبائن الذين انقطعوا عن الشراء وتحولوا إلى شركات أخرى وتتعرف على الأسباب الحقيقية لتحولهم، وأن تراقب دائماً معدل فقدان الزبائن.

إن رفع القيمة إلى الحد الأقصى بالنسبة لمعظم الزبائن المرغوب فيهم سوف يعجل من نمو أسهم الشركة، ولكن ينبغي على الشركات أن تعلم كيفية قياس القيمة في كل قطاع لغرض اختيار القطاعات الأفضل، أن إعادة هندسة المنظمة تتضمن إزالة الكلف التي لا تضيف قيمة والأشخاص الذين لا يضيفون قيمة، ولكن كيف تتعرف الشركات على الأنشطة التي لا تضيف قيمة إذا لم تمتلك نظام يقيس ما يقيمه الزبائن؟ أن الذي يعتقد أنه يعرف كل شيء عن الزبائن والسوق قد يكون مخطئاً اكثر من احتمال كونه مصيباً، وبهذا الخصوص يقول (Peter Drucker) (إن الزبون نادراً ما يشتري بما تفكر الأعمال أن تبيع له)، الجدول (7) يوضح اهم العوامل التي تشكل قيمة الزبون:

الجدول (7)

عوامل الشراء التي تشكل قيمة الزبون

عوامل الشراء الأساسية التي يقيمها الزبائن	الأداء من 1-10				النسبة إلى أ	الأوزان %	المعدل الموزون
	أ	ب	جـ	المعدل			
الجودة الشاملة							
المعولية	8.1	9.3	9.1	8.8	0.92	30	28
الأداء الفاعل	8.3	9.4	9.0	8.9	0.93	20	19
المتانة	8.4	9.5	8.9	8.9	0.94	20	19
سهولة الصيانة	8.1	9.0	8.6	8.6	0.95	10	09
سهولة الاستخدام	8.3	9.2	8.8	8.8	0.95	10	09
خدمة الزبون	8.9	9.4	9.2	9.2	0.97	10	10
مجموع الأوزان						100	
أداء الجودة	8.3	9.3	9.0				94
نسبة الجودة المدركة للسوق					0.94		
أداء السعر	7.0	7.0	7.0	7.0	1.00		

Source: Gale, Bradley T. (2003), Measuring and Improving Customer Value, Customer Value Inc.

- الأعمدة الأربعة الأولى توضح درجة الأداء لمنظمة (أ) ومنظمتين منافستين بالإضافة إلى معدل درجات الأداء لهذه المنظمات.
- العمود الخامس يوضح معدل أداء المنظمة (أ) مقارنة بمعدل المنظمات وأنه من الواضح ضعف أداء المنظمة (أ) مقارنة بمعدل أداء المنظمات.
- العمود السادس يوضح الأوزان لقائمة العوامل التي تحدد قيمة الزبون، ويتبين إن المعولية أهم عنصر لدى الزبون وخدمة الزبون العامل الأقل أهمية لدى الزبون.
- أما العمود السابع هو نتاج العمودين (5) و (6) ويوضح نسبة الجودة المدركة التي بلغت (94) وهو أقل بمقدار (6%) عن معدل المنظمات الاعتيادي.

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم القيمة.

س2: ناقش ما المقصود بمفهوم قيمة الزبون.

س3: اشرح اهم النماذج التي توضح قيمة الزبون.

س4: ناقش كيفية قياس قيمة الزبون في المنظمات المعاصرة..

الفصل السادس

تجربة الزبون

الفصل السادس

تجربة الزبون

يعد مفهوم تجربة الزبون من المفاهيم التي لم يكن من السهل تحديد معالمها، سيما في السنوات الأولى من ظهوره وهو من المواضيع المهمة جداً والتي دخلت مجال البحث العلمي بشكل واضح وكبير في الدراسات الأجنبية، والتي تناولها الباحثون سواء بالدراسة النظرية أو الدراسة التطبيقية كونها تمثل عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمات، وقد ازدادت اهميتة بعد ان تم تطبيقة بشكل واسع من قبل المنظمات في العقدين الأخيرين، ومن ثم أصبحت أحد عوامل النجاح الحاسمة التي تستطيع بها المنظمات تحقيق التفوق، وعليه اصبح المهتين والمتخصصين في كافة منظمات الاعمال مدركين تماماً ماذا تعني تقديم تجربة متميزة للزبائن، وماتتطلبه من وقت وجهد وخاصة اذ ان التجارب الناجحة تضيء الطريق للتعلم والاقتباس وتدفع الزبون الى تكرار الشراء و لعب دور المروج بنصح اقاربهم واصدقائهم للشراء من المنظمة التي كان تعاملهم معها مرضي، اذ ان الزبون لا يتذكر شعار الشركة بقدر تذكر تجربته معها وهي ذات أهمية كبيرة الى جانب العمليات التسويقية،اذ تمثل التجارب المتميزة مجال المنافسة في عالم الاعمال اليوم. اذ تنفق المنظمات أموالاً طائلة لاختبار الشعار والعلامة التجارية الخاص بها وفي تسويق العبارات الدعائية اللافتة ودراسة العوامل الديموغرافية المتعلقة بفئات المستهلكين،لكنها تخصص القليل من الوقت والمال لتأهيل موظفيها وتدريبهم على تقديم تجارب مميزة لزبائنها، اذ اصبحت تجارب الزبائن بمثابه الشعار للمنظمات الناجحة وهذا مادفع المنظمات الى تصميم وادارة تجربة الزبون بطرق استثنائية مقارنه بالمنافسين من اجل الوصول الى توقعات الزبائن. وفي المشهد التنافسي اليوم تقدم التجارب قيمة متزايدة الاهمية لكل من المنظمة والزبون لكونها تساهم في تقديم منتجات ملائمة ومتوافقة مع حاجات وتفضيلات الزبائن وتضمن للمنظمة الحفاظ على الزبائن يحملون طابع الولاء لها. وفي السنوات الأخيرة بدأت المنظمات الناجحة التركيز عليها كونها اداة للتفوق التنافسي، اذ ان نمو السوق وظهور المزيد من الابتكارات والمنتجات الحديثة ولد الدافع لدى الزبائن لزيادة الانفاق من اجل الحصول عليها، وهذا ما اعطى المنظمة قوة في السوق وفي نفس الوقت منح فرصة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن ليس فقط عبر تحسين المنتجات، وانما ايضاً عبر تأمين تجارب مرضية، وبذلك اصبحت لادارة تجربة الزبون أهمية قصوى للنجاح في عالم الاعمال، وهي تشمل مجموعة واسعة من الممارسات بدأ بالاهتمام بنقاط التفاعل و التصورات التي يشعر بها الزبائن

سواء من لحظة دخوله للمنظمة، وحتى خروجه منها وفي التأثير على سلوك الزبائن مابعد التجربة وهي تتحكم بشكل غير مباشر بقرارات المستهلكين لضمان تكرار عمليه الشراء سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل. ولان التجديد والابتكار اصبح يشكل هاجساً لدى العديد من المنظمات أذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، لذا فان العمل الأساسي لدى العديد من المديرين يتمثل بمدى قدرتهم ومهارتهم في أدارة التجارب المؤثرة واستثمار نتائجها في تعزيز عملية الابتكار والإبداع والتي تعد عنصر أساسيا وفاعلا في التفوق على المنافسين والتي تصفها المنظمات على انها أداة لا تقدر بثمن، وتضمن تحقيق الولاء للمنظمة اذ تتعرض المنظمات اليوم لضغوط وصعوبات شديدة لحماية قواعد زبائنها واستبقائهم، وعلى مدى العقدين الماضيين استخدمتها المنظمات كمنهج موجه لتحقيق الكفاءة في الأداء وخفض الكلف، اذ اصبح تحقيق تجربة متميزة ستراتيجية عمل حتمية وحاجة ملحة وهي ليست مجرد تقديم خدمة للزبون بل هي فلسفة جديدة تنظم الادارات والاعمال لضمان البقاء والنمو وتعزيز سمعة المنظمة وايرادتها والحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد والولاء للمنظمة. ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. تقديم نبذة تاريخية عن تجربة الزبون
2. التعرف على ما المقصود بمفهوم تجربة الزبون
3. التعرف على اهم اهداف تجربة الزبون
4. التعرف على اهمية تجربة الزبون في المنظمات المعاصرة.
5. عرض عدد من نماذج تجربة الزبون
6. التعرف على اهم التحديات والصعوبات التي تواجه تجربة الزبون

اولا: نبذة تاريخية عن تجربة الزبون

يمكن النظر الى تجربة الزبون بكونه مفهوم ظهر في خمسينيات القرن الماضي، اذ شهد علم التسويق في تلك المدة استخدام هذا المصطلح في مجالات البحوث التسويقية ثم توجهت بعد ذلك عناوين الكتب الى استخدامه للتعبير عن اهمية تواصل المنظمات مع الزبائن، اذ تشير غالبية الادبيات الى ان مفهوم تجربة الزبون وادارته هي افكار ليست بحديثة العهد والتي تم تبنيها من قبل الباحثين بريادة هولبروك وهيرشمان، وقد اكد هولبروك الى عدد من النقاط عند الاشارة الى هذا المجال وهي كيف تستطيع المنظمات الحصول على معلومات عن الزبائن عبر المنتجات المقدمة لهم، وما اهمية تلك التجارب في عملية الاستهلاك المستقبلي(

(Anderson,1957:20)، وفي ثمانينيات القرن الماضي قدم مفهوم تجربة الزبون جنباً الى جنب مع الفكر السائد في سلوك المستهلك والذي اعد بأنه صناعة قرار عقلاني والذي عرض فيه وجهات نظر جديدة حول سلوك المستهلك ،وقد اكد احدث الابحاث على المنطق السائد والذي يؤكد على تقابل المنظمة مع الزبائن وعلى وجه التحديد تقييم القيمة الناتجة من تجربتهم لمنتجات المنظمة مقارنة بالقيمة الممنوحة من المنظمات المنافسة، وعلى الرغم من تأكيد العديد من الدراسات على ان عمل هولبروك وهيرشمان هو نقطة الانطلاق لهذا المفهوم تسويقي، الا ان هناك بعض الاصول والمساهمات لهذا المفهوم في العمل الاكاديمي في وقت سابق)، وفي حدود عام 1990 عرض كتاب اقتصاد التجربة مفهوم وافي لتجربة الزبون وبشكل وثيق الصلة كمنهج تسويقي جاهز للاستخدام من قبل منظمات الاعمال (Pine&Gilmore,1999:124)، وعليه ظهرت وعلى مدى عدد من السنوات الماضية مجموعة من الكتب التي غطت مفهوم تجربة الزبون وادارتها ، اذان هناك القليل من المنظمات التي تبنت هذا المفهوم في التطبيق العملي لكنها استطاعت تحقيق ارباح لامثيل لها، فضلاً عن التفوق التنافسي وزيادة قاعدة زبائنها مثل شركة IBM، فيديكس،وامريكان اكسبريس، وبذلك لاقى هذا الفكر اهتماماً كبيراً في مؤلفات العلماء وممارسات المنظمات

ثانياً: مفهوم تجربة الزبون

يمثل هذا المفهوم منذ ظهوره في منتصف خمسينيات القرن الماضي منهجاً إدارياً متكاملاً يهدف إلى التعرف و التنبؤ بأحتياجات المستهلكين بما ينعكس بتحقيق مردود اقتصادي أفضل للمنظمات ومنح قيمة للزبائن، اذ تلجأ المنظمات الى الاستفادة منه كأداة لإدماج احدث منتجاتها في النسيج الاجتماعي الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان على الصعيد المحلي او الدولي، وبذلك يختلف الباحثون في تعريف تجربة الزبون تبعا للمداخل التي ينظرون من خلالها. اذ انه يمثل عملية تقييم مستمرة للحالة النفسية للزبائن من قبل المنظمة للتعرف على الاسباب الاساسية التي تدفعهم الى تكرار التعامل مع المنظمة معينة والعزوف عن المنظمات الاخرى لضمان تأمين تجارب متفوقه لزبائنها وعلى نحو مستمر، وهي تمثل الاستجابة الداخلية والذاتية للزبائن والناتجة من الاتصالات المباشرة أوغير مباشرة مع المنظمة والمقصود بالاتصال المباشر هي التي تحدث عادة في أثناء الشراء اوعند الحصول على الخدمات، وعادة ما تبدأ من قبل الزبائن اما الأتصالات غير مباشرة فهي في معظم الأحيان غير مخطط لها تأخذ شكل اللقاءات مع ممثلي المنظمة والذين يوجهون سلوكيات الزبائن عبر التوصيات أو الانتقادات للمنتجات

البديلة او عبر الإعلانات، والتقارير الإخبارية وتعليقات الزبائن الاخرين بأنها عبارة عن تقييم الزبائن للمنتجات من مختلف المستويات، كالوجدانية (العاطفية) والمادية والناتجة من تاثر الزبائن بنمط الحياة الفكرية والمعرفة ومن الناحية الوظيفية والاجتماعية والتي تؤثر بجملها على سلوكهم الشرائي ومواقفهم المستقبلية. وهو الانطباع الظاهري للزبائن والذي يتأثر بمجموعة من العوامل والمحفزات كالتصميم المادي، والتفاعلات،والبيئة الاجتماعية، ومناخ تقديم المنتجات، وخدمات فرق الدعم، والتقنيات المستخدمة اي تقييم شامل لجميع النواحي المتعلقة بتقديم المنتجات الى الزبائن ، اذ انها عملية تقييم دورية من قبل الزبون لعروض مختلف المنظمات وللقرارات والسلوكيات الشرائيه الخاصة بهم، وهي ليست مجرد عملية عقد صفقة وانما عملية تهدف الى تحديد اتجاهات الشراء المستقبلية،وعرفها (fornell etal,1992) بأنها عملية تحديد مقدار المنفعة المقدمة الى الزبائن و درجة رضاهم عن منتجات المنظمة من ناحية وتقييم سلوكيات الموظفين والبيئة المحيطة من ناحية اخرى، وهو مفهوم مرادف لمفهوم استهلاك المنفعة والذي يهدف الى اشباع حاجات ورغبات الزبائن والتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية لهم لتحقيق اهداف المنظمة والمتمثلة بنشر المعلومات حول جودة المنتج والمدركة من قبلهم من شخص إلى شخص اخر، وإدارة الكلف بذكاء، ورضا وولاء الزبائن للمنظمة ، وهي دراسة كامنة لعناصر متعددة الابعاد ذات علاقة بالمنتجات المقدمة للزبائن والمتأثرة ويشكل كبير بالتصورات والتوقعات المدركة من قبلهم(كمزايا السلع،كنوعية الخدمة، الامان، شروط التسليم والدفع) والتي تحدد مدى رضا الزبون عن تجربتهم مع المنظمة، اذ ينبغي على المنظمات الاعمال الناجحة تفهم حقيقة أن عملية البيع التي تقوم بها والارباح المتحققة هي محصلة تثمين الزبائن لجهود المنظمات والعوامل الاخرى كاتساق خصائص المنتج مع توقعات المستهلك و سلوكيات موظفي الخطوط الامامية و حتى الموردين و عمال المصنع الذين شاركوا في إنتاج المنتج، و توجهات الإدارة و ردود أفعال المستهلكين الناتجة من استخدامهم للمنتج نفسه أو لإصدارات قديمة منه قبل التعديل، اذ ان جميع هذة العوامل توثر على تقيمات الزبائن لتجربتهم مع المنظمة. اذ انه مجال يرتبط مع ادارة علاقات الزبون والذي يعمل على تقديم وجهات نظر جديدة ومتميزة لكيفية ادارة وتوجيه عملية الشراء للزبائن بكفاءة وفاعلية وتوفير ادوات لفهم وتحسين عمليات المنظمة، لتوسيع نطاق تفاعلاتها مع الزبائن لغرض تحقيق قيمة لكل من المنظمة والزبائن. وهوعملية تهدف عبرها المنظمة الى التعرف على اسباب تغير سلوك وتفضيلات الزبائن، اذ ان التعرف على نتائج تجارب الزبائن اصبح اكثر اهمية لمنظمات الاعمال من اجل تبني ممارسات تجعل عملية الشراء اكثر جاذبية للزبائن، كما ان سمات التجربة والرضا عنها لها

دور كبير في تحديد التحكم بالسلوك المستقبلي، وهو تقييم شمولي يقوم به الزبائن لمختلف عروض المنظمة وعلى مختلف المستويات لتحديد عن مدى قدرة المنظمة على تكوين ومنح قيمة لهم بما ينسجم مع الصورة الذهنية المتكونة لهم والناتجة من تجاربهم السابقة او من التأثر باستجابات الزبائن الاخرين. واوضح(Edwardson,1998) بأنها عملية اعادة النظر الى درجة تأثير توقعات الزبائن على سلوكهم الشرائي، وما وراء اتخاذ تلك القرارات الشرائية وطبيعة ردود افعالهم الناتج من استخدام المنتج و العلامات التجارية المختلفة، واشار(Bentun&Stone,2005) وهي عملية وضع استراتيجية عمل شاملة لكافة الانشطة الداخلية والخارجية للتركيز على الزبائن وتحقيق قيمة لاصحاب المصالح، واوضح(Mayor&Schwager,2007) هي تعبير عن الاستجابة الذاتية والداخلية للزبائن والذين لديهم اتصال مباشر وغير مباشر مع المظمة. اذ انها عملية تقييم يقوم بها الزبائن على المستوى الشخصي عبر مختلف الاتجاهات العقلانية والعاطفية والنفسية لانشاء صورة شاملة عن منتجات المنظمة، ومدى انسجام تلك المنتجات مع توقعاتهم وتحديد مدى قدرتها على تلبية حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية،بأنها تقييم يعتمد على المقارنة بين توقعات وتصورات الزبائن لمنتجات المنظمة اعتماداً على التجارب السابقة وعلى درجة تأثرهم بالمحفزات التسويقية المقدمة من قبل المنظمة، وعروض المنتجات والتفاعلات الحية التي تقوم بها في اوقات مختلفة وفي مختلف نقاط الاتصال، اذ ان مجموعة الجهود البذوله من قبل المنظمات والرامية الى تمييز منتجاتها وتحقيق قيمة للمنظمة والزبائن هي عملية اساسية من اجل التحرك نحو الخطوة الاحقة وهي تعزيز رضا الزبائن عن تجاربهم مع المنظمة والولاء لها. كما انها تمثل رد فعل شخصي داخل الزبائن لعروض المنظمات (العلامات التجارية،و السلع، والخدمات) التي تتخذ أشكالا وخصائص متعددة تتاثر جميعها في السياق البيئة المادية وتفاعلات موظفي المنظمات ، اذ انها تمثل التصورات والمشاعر والأفكار المتكونة لدى الزبائن عند مواجه المنتجات والعلامات التجارية المختلفة في السوق والمقارنة بينها، بالاستفادة من المعلومات المخزنة في ذاكرتهم والناتجة من تجاربهم المماثلة السابقة والتي بدورها تؤثر على النوايا الشرائية لهم

ثالثاً: اهداف تجربة الزبون

تباينت وجهات النظر في تحديد أهداف تجربة الزبون استنادا الى اختلاف التوجهات والخلفيات والاهتمامات العملية والإدارية مما أنعكس على طبيعة وجهات النظر ذات العلاقة وعليه يمكن تناول بعض وجهات النظر هذه وهي على النحو الاتي: اذ ان الهدف من تحقيق

تجارب متميزة ليس فقط تحقيق ربحية للمنظمة ورضا للزبائن، وانما من اجل استدامة العلاقة بينهم والتنبوء بنوايا الشراء المستقبلية وتحديد وأسباب توجه الزبائن لمنتجات منظمة معينة دون غيرها الشراء، اذ تهدف المنظمات الى رصد التجارب السابقة للزبائن لتحديد الاستراتيجيات الواجب اتباعها من قبل المنظمة لتحقيق ادارة ممتازة للتجارب المستقبلية وفي اختبار وتقييم الاستراتيجيات المتبعة حالياً من قبل المنظمة، ويشير خبراء الجودة ان تجارب الزبائن تسمح بتوفير معلومات شاملة عن المتطلبات الرئيسة لتقديم منتج ذو جودة عالية او مدركة من قبل الزبائن واقناعة بان المنافع المتحققة من عملية الشراء تفوق مقدار مايقدمة أثناء عملية التبادل، الى ان تجربة الزبون تهدف الى:

1-قياس الاستجابة العصبية والنفسية للزبائن لمزيج المنتجات المقدمة من قبل المنظمة وردود افعالهم حول الجودة.

2-التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وتصوراتهم حول عروض المنظمات الحالية وتجاربهم السابقة مع المنظمة وتخطيط وصياغة سلوكياتهم بناءاً عليها.

وهي تهدف الى توجيه الزبائن للتنبؤ بعقلانية بمستويات الاداء والمنفعة التي سيحصلون عليها جراء تعاملهم مع المنظمة سواء كانت في الامد القصير وفي المستقبل، فضلاً عن التأكيد على مجموعة المنافع التي يتوجب على المنظمات التركيز عليها لضمان استبقاء الزبائن والحفاظ عليهم تحديد الاداء المتميز من وجهة نظر الزبون والذي ينسجم مع الصورة الذهنية المتكونة لديهم وتقييم لصوره المنظمة في السوق،اذ ان رصد ومتابعة الزبائن يمكن ان تساهم في تحقيق جملة من الاهداف وهي كالاتي:

1- تقليل من الاثار السلبية الناتجة من عمليات الشراء السابقة كسوء الخدمة وعدم التجانس بين اعداد الزبائن ومقدمي المنتجات.

2- الاستفادة من المعرفة المستنبطة من الزبائن بخصوص تجاربهم في تحسين التجارب المستقبلية.

3- التعرف على اتجاهات وسلوكيات وثقافة الزبائن لتقديم منتجات اكثر توافقاً وانسجاماً مع احتياجاتهم ورغباتهم.

كما تهدف الى تقييم العروض المختلفة للمنظمات وفهم متطلبات وتوقعات الزبائن والاهتمام بالقضايا الاجتماعية كالتفاعلات بين ممثلي المنظمة والزبائن والتي تساهم في تحسين التجارب فضلاً عن القضايا التنظيمية كالجودة وبرامج تحقيق الولاء وتحقيق فوائد اقتصادية لكل من المنظمة والزبون، واوضح(Johanson & Fornell, 1991) تساهم التجارب في التعرف

على طبيعة العلاقة بين الجودة المدركة من قبل الزبائن ورضاهم ودور تصورات وتوقعات الزبائن عند اجراء التقيمات النهائية للمنتج، تهدف الى مساعدة العاملين في مختلف نقاط الاتصال على تحسين اساليبهم وتعاملاتهم مع الزبائن والتعرف على توقعاتهم وحاجاتهم ورغباتهم واقناعهم على الشراء وتكرارة وبالنتيجة يحقق الاهداف التنظيمية والربحية للمنظمة والزبائن.اذ ان الحصول على ملاحظات الزبائن عن اخر تجربة لهم مع المنظمة يمكن ان يساهم في التخلص من الانماط السلبية وتزويد المنظمة بالاقتراحات اعتماداً على اولوياتهم وتوقعاتهم الزبائن فضلاً عن الاهتمام بالقضايا المتعلقة برعاية الزبائن واساليب تحقيق الولاء، وهي تساعد في التعرف على اسباب عزوف المستهلكين عن استخدام منتجات المنظمة والتوجه نحو المنافسين، اذ ان التعرف على تجارب الزبائن وادارتها يمكن ان يحقق العديد من الاهداف لمنظمات الاعمال كالاتي:

1- زيادة الحصة السوقية والاستحواذ على طلبات اكبر عدد ممكن من الزبائن وخاصة اذا كانت عمليات تقديم السلع والخدمات متميزة.
2- تخفيض الكلف التي يتحملها الزبائن وتكوين ومنح قيمة للزبائن عبر الادارة المتميزة لتجارب الزبائن.
3- امكانية طرح المنتجات باسعار استثنائية كون ان التجارب المتميزة تكون دافع للزبائن بدفع اسعار اعلى مقابل الحصول عليها فضلاً عن اجراء تقييم للسوق الحالي وامكانية توسيعة في المستقبل، اذيشارك كل من الزبائن والمنظمات في إدارة التجربة المتفوقة عبر تسهيل مشاركة المعلومات بين كلا الطرفين، و تسهيل محاولات العاملين لانتزاع وتسجيل ردود افعال الزبائن لتجاربهم مع المنظمة لتحديد وتميز التجارب المتطرفة ومساعدته الزبائن في تكوين صورة لا تفارق اذهانهم عند ظهور نفس الحاجة مستقبلاً، فضلاً عن زيادة معرفة المنظمة بنقاط الضعف المتولدة عند منح القيمة للزبائن ومساعدة المنظمات بإبقائها منافس قوي بزيادة معرفتها بالاستراتيجيات، والمنتجات، التي تزيد رضا الزبائن عن تجاربهم ومعرفة افضل الممارسات للمنافسين.

رابعاً: اهمية تجربة الزبون

اصبحت المنظمات وفي ظل الألفية الثالثة تتعايش في بيئة شديدة التعقيد والغموض وكثرة الاضطراب والتغير والذي جعلها بأمس الحاجة الى الحفاظ على الزبائنها و كسب رضاهم عبر تلبية حاجاتهم ورغباتهم مما دفع مدراء المنظمات الى تبني استراتيجيات اكثر تركيزاً على تحقيق تجارب مستقبلية متفوقة وابتكار وتطوير وتقديم منتجات عصرية ترضي الحاجات المتجددة للزبائن وعلى نحو مستمر، اذان التجارب المتفوقة تقدم المساعدة للمنظمات في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالقضايا الهامة كالتفاعلات في مراكز الاتصال وتوفير نماذج عن المنتج وتهيئة مناخ ملائم لتقديم السلع والخدمات،وتحديد نوعية التكنولوجيا المستخدمة، فضلاً عن تقليل الكلف التي تتحملها المنظمات والناتجة من بحوث السوق والاعتماد ولو بشكل جزئي على ردود افعال الزبائن والناتجة عن تجاربهم السابقة لتطوير المنتجات الحالية، أن تجربة الزبون تهتم في تحقيق الأتي:

1- يساعد المنظمات في التعرف على طبيعة سلوكيات الزبائن والعوامل المؤثرة على قرارات الشراء الخاصة بهم.
2- تحديد الجوانب السلبية ونقاط الضعف في تجارب الزبائن واتخاذ الاجراءات لتحسينها.
3- توفير معرفة عميقة عن اذواق الزبائن وتحديد معاييرهم الشرائية والاستهلاكية واضفاء الطابع الشخصي على المنتجات بالشكل الذي يضمن رضا الزبون وتكرار الشراء.
4- تساهم التجارب في تعزيز جودة المنتجات و في توليد قيمة للزبون والمنظمة.

بينما اوضح (Constantinides & Efthymios,2004) تساهم تجربة الزبون في تحليل العوامل المؤثر على سلوك الزبائن وتصوراتهم لتقديم منتجات اكثر تخصصاً وتركيز الجهود التسويقية لصياغة تجارب مستقبلية متميزة، وهي خطوة اولى في تحقيق حضور جذاب لمنظمات الاعمال في القطاع المستهدف، ويرى(Bellou& Victoria 2007) بان تجارب الزبائن تسهم في تحقيق كل من الاهداف الفردية والتنظيمية وذلك عبر ادراك الزبون للمنفعة الحالية المتحققة من شراء المنتج من ناحية وادراك المنظمة للاساليب الفاعلة لجذب الزبائن والحفاظ عليهم من ناحية اخرى، ويرى(Hsieh etal, 2013) بان التجارب السابقة للزبائن تساهم في تصميم عروض اكثر توافقاً وانسجاماً مع توقعاتهم ويساهم في التعرف على الاستجابة النفسية ومشاعر الزبائن

اتجاه منتجات المنظمة والاستفادة منها لتقديم منتجات جديدة تفوق توقعاتهم. تهدف تجربة الزبون الى تحقيق الاتي:

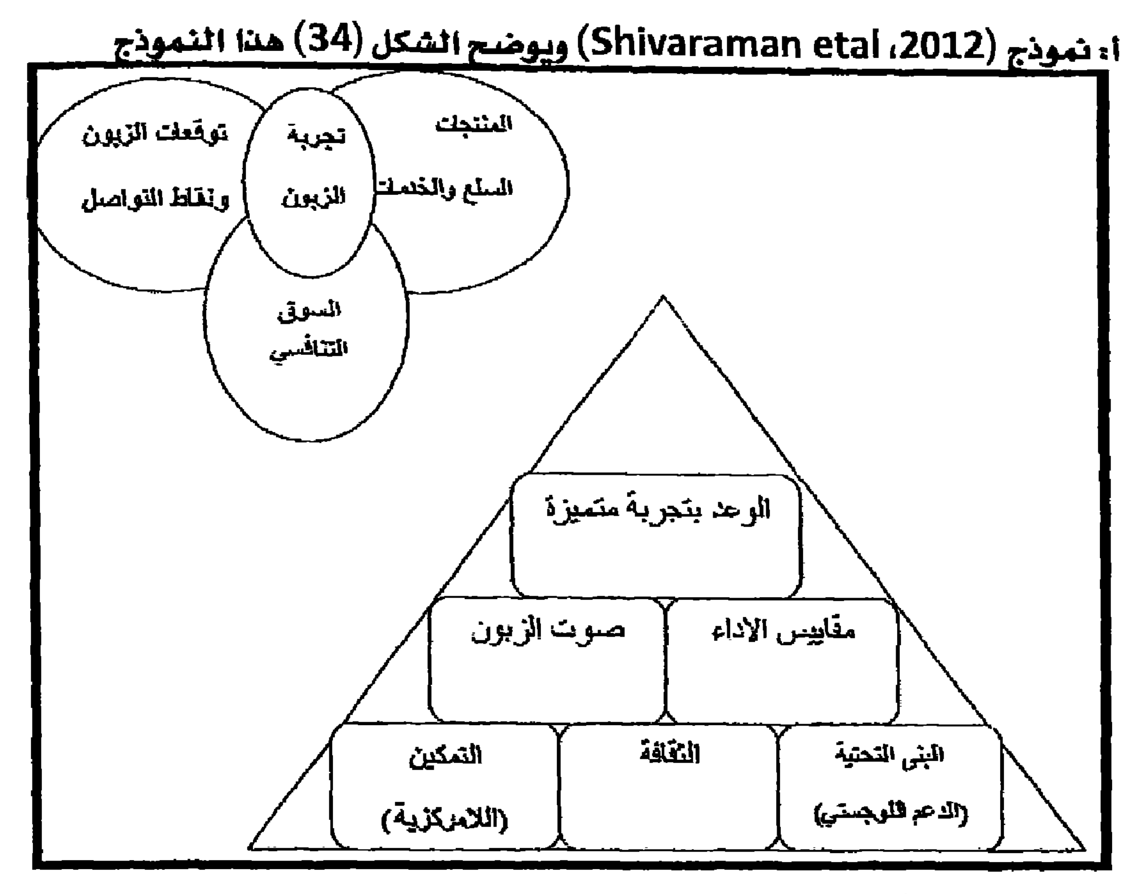
1- تساهم المعلومات المستحصلة من تجارب الزبائن في تطوير المنتجات الحالية وتسريع دورة التطوير والابتكار.
2- تقدم فرصة للمنظمات للتعرف على الاثار الاجتماعية الناتجة من طرح منتجاتها الى السوق.
3- تساهم التجارب المتميزة في استبقاء الزبائن والحفاظ عليهم وتحقيق تفوق تنافسي للمنظمة عبر تفضيل الزبائن لمنتجات المنظمة مقارنتاً بالمنافسين.

يمكن لتجارب الزبائن ان تساهم في تفعل عامل الرضا عبر المقارنة بين توقعات الزبائن والعروض المقدمه من قبل المنظمة فاذا كانت نتائج تجاربهم منسجمة اوتفوق توقعات الزبون فانها تساهم في تحقيق الرضا والولاء للمنظمة، فضلاً عن تقليل الوقت الذي يقضيه الزبائن في المستقبل في اقتناء حاجاته لكونه على دراية كاملة بأماكن تواجدها والعكس في حالة ان التجارب لا تتوافق مع توقعاتهم فانها تؤدي الى عزوف الزبائن عن شراء منتجات المنظمة، واوضح(Johanson etal,2000) يمكن ان تساهم تجربة الزبون في ادخال تطورات اكثر حداثة على المنتجات والتعرف على استجابه الزبون للحملات التسويقية المستخدمة واساليب تلبية والتأثير على الحاجات النفسية والمادية لكونه يلعب دور المروج عبر التعبير عن تجربته امام الاصدقاء والاقران الامر الذي ينعكس في جذب زبائن جدد. اذ تكمن اهمية تجارب الزبائن عبر تحقيق الاتي:

1- فهم ردود افعال الزبائن حول المنتجات والاستفادة منها في اتخاذ قرارات المتعلقة بالدخول الى قطاعات سوقية جديدة ذات الحاجات والتفضيلات المتجانسة.
2- تحديد طبيعة القيمة المدركة من قبل الزبون والتعرف على التصورات الشخصية للزبون والتقيمات الناتجة من اجمالي تجاربه السابقة.
3- تكوين صورة لدى المنظمة عن طبيعة المنتجات الي تشعر الزبون بالسعادة والرضا وتحديد افضل طريقة لتصنيعها وتقديمها.
4- تحديد السمات المتفوقة في المنتجات المعروضة وتعزيزها والحصول على معلومات حول نتائج عملية الاستهلاك وسلوكيات الزبائن مابعد الشراء وتحديد العوامل التي تجذب الزبائن.

خامساً : نماذج تجربة الزبون

أ: نموذج (Shivaraman etal ،2012) ويوضح الشكل (34) هذا النموذج



شكل (34) الاطار المفاهيمي لتجربة الزبون حسب Shivaraman واخرون

Sources:Shivaraman, Shiv, Mathur, Manish, Kumar, Vinod, and Jain,Ira,(2012),"Delivering a Superior Customer Experience in the Passenger Vehicle Industry", resech published by A.T.kearney, p3.

يوضح النموذج ان تركيز منظمات الأعمال يتمحور حول الزبائن،اذ تستثمر المنظمات تواجدها على الانترنت وفي الأوساط الاجتماعية للتواصل مع الزبائن عبر جميع مراحل عملية الشراء واجراء تحليلات مستندة إلى الاحتياجات لوضع المنتجات على نحو منظم وترتيب العروض على وفق رغباتهم اذ تعمل المنظمات على بذل جهودها للتاكد من اتساق عرض المنظمات مع تصورات الزبائن عبر الاستفادة من ردود افعالهم وتحديد الأدوات التفاعلية الجيدة ووضع مقاييس للاداء وتمكين العاملين ونشر ثقافة تركز على رضا الزبون والدعم اللوجستي، والتي تؤدي الى ازدياد الثقة بالعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة ومن ثم تنعكس في تحقيق نتائج

ملموسة لكل الاطـراف والمتمثلـة بالقيمـة الممنوحـة للزبـائن عـبر التجـارب المتفوقـة والتفـوق التنافسي للمنظمة في السوق، وعليه يمكن الاشارة الى ابعاد تجربة الزبون وهي كالاتي:

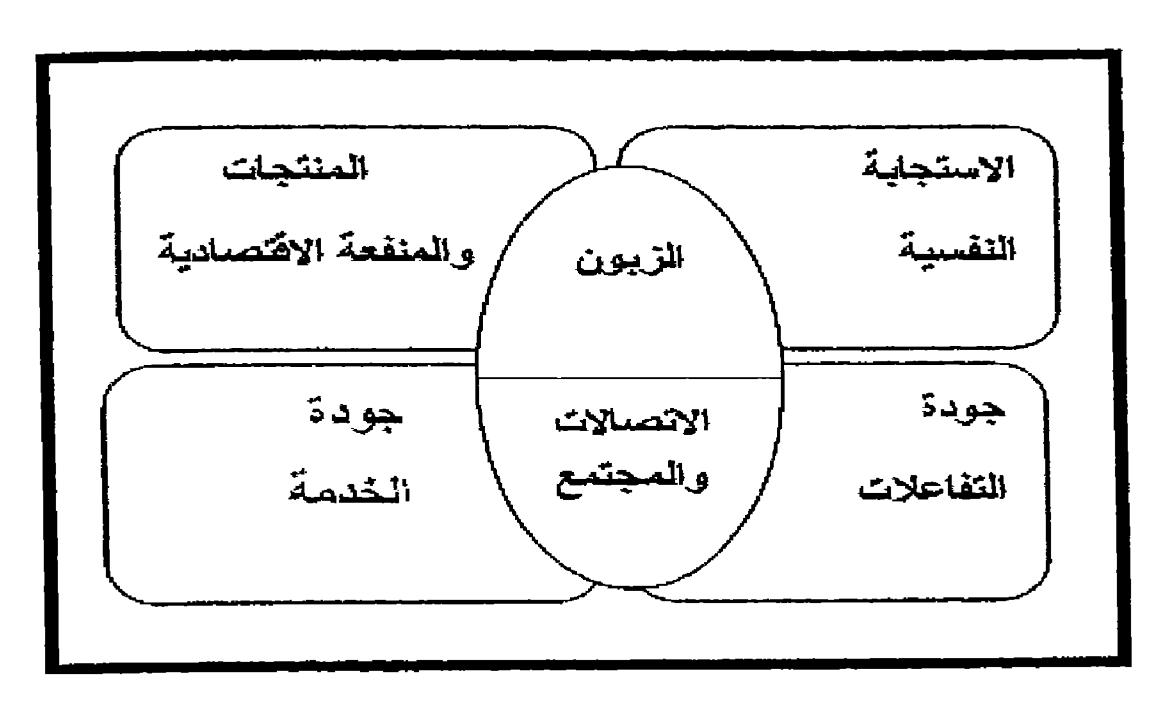
1- توقعات الزبون ونقاط التواصل.
2- المنتجات (السلع والخدمات).
3- السوق التنافسية.

والذي يتم تطبيقة عبر الأدوات الاتية:

أ- الوعد بتقديم تجربة متميزة.
ب-صوت الزبون.
ج-مقاييس الأداء.
د- التمكين (اللامركزية).
ه- الثقافة.
و- البنى التحتية(الدعم اللوجستي).

ب: نموذج (HPDC*, 2011)

يوضح النموذج انه يمكن تحقيق التميز في تجارب الزبائن عبر النظر الى التجـارب المباشـرة للزبائن وردود افعالهم عبر الاتصالات والمجتمع، وعلى غرار هذه التجـارب هنـاك أبعـاد وهـي: المنتجات بما تتضمنة من منافع الاقتصادية، وجـودة الخدمـة، ونوعيـة التفـاعلات، والاسـتجابة النفسية و توجيه قدراتها واعمالها نحو الزبائن والسوق،اذ وفرت مشاريع دعم المجتمعـات المحليـة مزيجا مكنها من تحقيق مكاسب سريعة، فضلاً عن الفوائـد التجاريـة أخـيرا، حققـت المنظمـات النجاح بالاستفادة من عدد من المنهجيات كمعـايير الـصناعة، ورأس المـال الفكـري باسـتخدام الفرق والمهارة والخبرات واستخدام الحلول الأكثر تناسباً، والشكل(35) يوضح هذا النموذج.

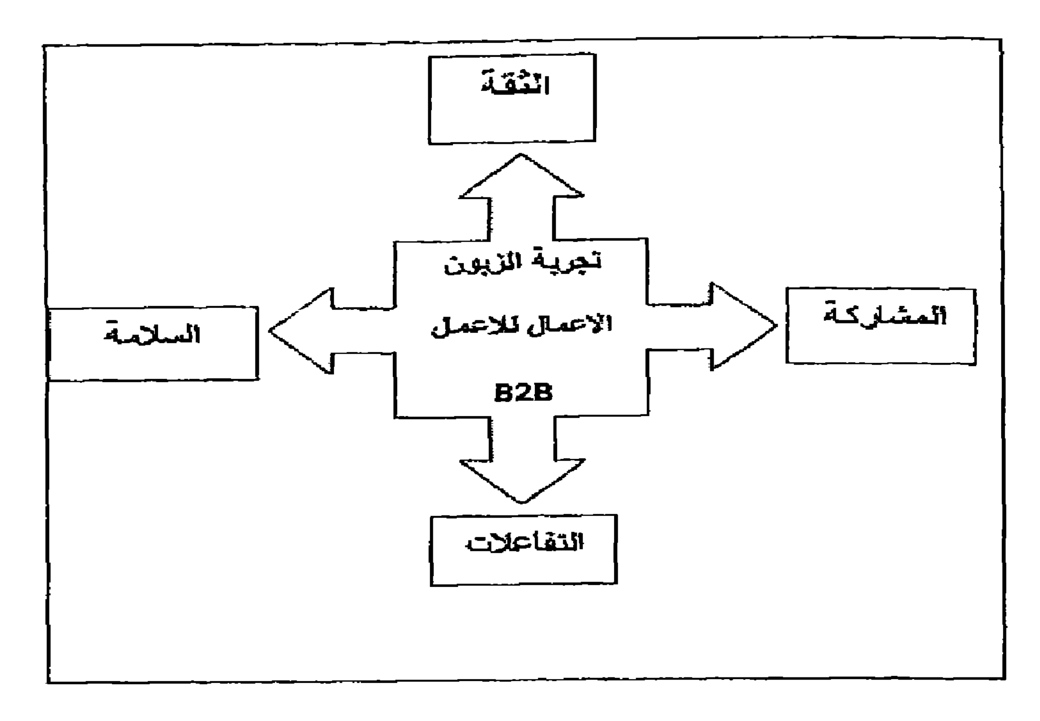


الشكل (35) نموذج ادراك تجربة الزبون حسب HPDC

Sources:Hewlett Packard Development Company, (2011),"customer experience: A practical approach based on measurable outcomes" publisher: wiley- Blackwell, Vol (16), NO(10), p7.

اذ ان تجارب الزبائن تتاثر بأبعاد عدة مرتبطة بالحاجات والرغبات في سياق شمولي،اذ يتصرف الزبائن بناء على مجموعة من الاحتياجات المنطقية مقابل العاطفيه والاساسية مقابل الطموح فضلاً عن الرغبات والحاجات غير المعلنة،اذ تبدأ تجارب الزبائن بفهم السياق الكامل الذي يتواجدون فيه والذي يتضمن معلومات ليس فقط عن الزبون نفسه ولكن أيضاً حول علاقات الزبون وردود افعاله على منتجات للنظمة وانتماءاته وأنماطه السلوكية اما الجزء السفلي من من النموذج يركز على جانب الجودة كجودة تفاعلات مزودي الخدمة وجودة المنتجات.

جـ: نموذج(Hollyoake,2009) ويوضح الشكل(36)هذا النموذج



الشكل(36) الركائز الاربعة لتجربة الزبون حسبHollyoake

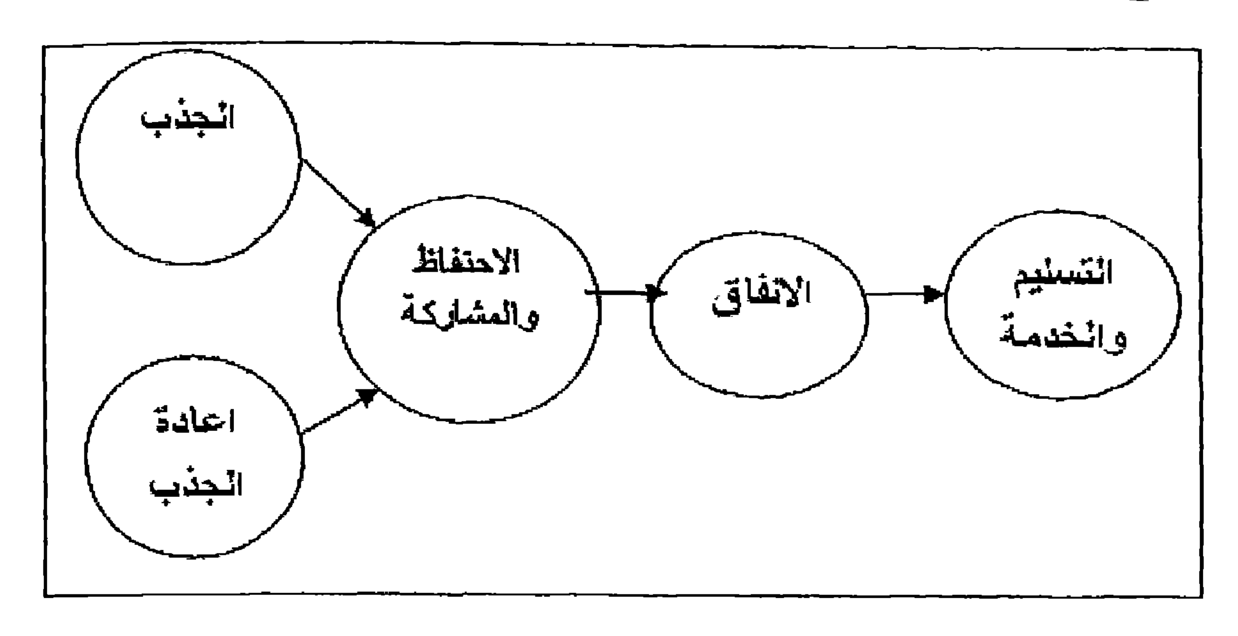
Sources:Hollyoake, Mark, (2009)," The four pillars: Developing a 'bonded ' business-to-business customer Experience",West publishing co,Vol(16), No(2),p150.

ان هذا النموذج موجهة نحو الأعمال الصناعية الموجهة نحو سوق الانتاج (B2B) والذي يختلف عن الأعمال الموجهة إلى سوق المستهلك (B2C)،اذ تتضمن الاعمال الموجهة الى المستهلك (B2C) عدد مطلق من تفاعلات الزبائن مع المنظمة،اما في(B2B) تكون التفاعلات على نحو أقل ولكنها أكثر تعقيداً،اذ ان توقعات فرق المشتريات ورضاهم عن المنتجات يعتمد على الموثوقية، والسلامة، ومشاركة المنظمة في تشكيلها فضلاً عن التفاعلات، اذ تشارك المنظمة في تحقيق تجارب متميزة عبر توجيه الاستراتيجية المتبناة و تأمين اتصالات متبادلة بين جميع المستويات، والعمل ضمن وحدات وفرق عمل استراتيجية لضمان الحصول على تجربة متناسقة تلبي توقعاتهم وعليه فان ابعاد تجربة الزبون هي:

1- الثقة.
2- الاعتمادية المتبادل اوالمشاركة.
3- التفاعلات.
4- السلامة.

وهو بذلك يعد نموذجاً متخصصاً لايمكن تعميمة كونـه موجـه الى سـوق الانتـاج (B2B) ولا يضم سوق المستهلك (B2C) وبذلك لم يتم اعتمادة من قبل الباحثة.

د: نموذج(EDSC*,2000) ويوضح الشكل (37) هذا النموذج



الشكل(37) اطار مفاهيمي رقمي لتجربة الزبون

Sources:EDS Company, (2000)," digital customer expirence " Chicago Macmillan Publishers Limited, VOL(9), No(6), p4.

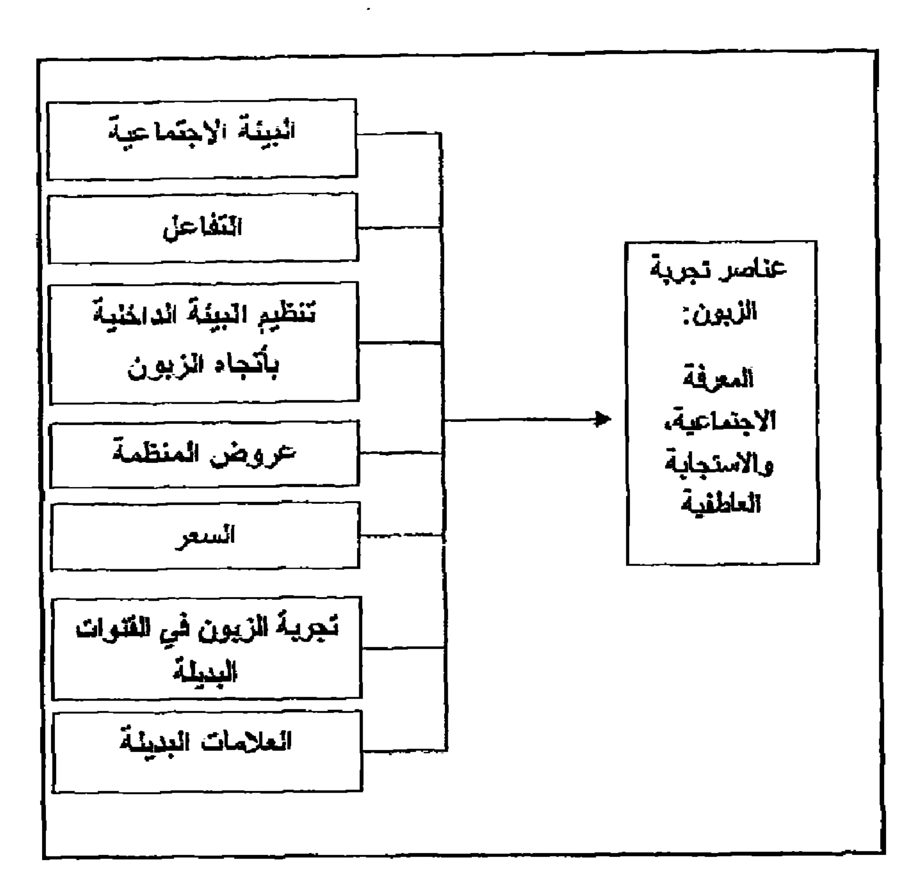
يفترض النموذج ان مفهوم تجربة الزبون متشابه في العالم الرقمي والعـالم الحقيقـي ولكـن طريقـة تطبيقـة مختلفـة تمامـاً،اذ ان التوجـة التقليـدي والمتبـع في العـالم الحقيقـي يتـضمن وضـع استراتيجيات الترويج والترتيب الداخلي للمخزن،بينما تطبيقة في العالم الرقمـي يتـضمن تحديـد استراتيجيات الترويج وتصميم الموقع والمخـزن ترتيـب الطلبـات بـشكل يعكـس طبيعـة عمـل المنظمات على مواقع الانترنت والذي يساعدها على جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن والحفـاظ عليهم عبر مشاركتهم مع المنظمة في تحقيق التجارب المتميزة،وعلى نحو مستمر لكي يتولـد دافـع لدى الزبائن بانفاق المزيد من الاموال مقابل الحصول على التجربة المتميزة الـتي توفرهـا المنظمـة لزبائنها وضمان تسليم احتياجاتهم وخدمتهم على نحو مرضي، وعلى الرغم من ان النموذج تم اعداده لكي يتم تنفيذة في مختلف الاعمال،الا ان تطبيقة تم فقط في الاعمال الالكترونية وعليـه يمكن الاشارة الى ابعاد تجربة الزبائن كالاتي:

وبذلك يتضمن الاطار الرقمي لتجربة الزبون من الاتي:

1- الجذب.
2- اعادة الجذب.
3- الاحتفاظ والمشاركة.
4- الانفاق.
5- التسليم والخدمة.

وعليه يتضح انه لايمكن اعتماد هذا النموذج كونه اطار مفاهيمي غير مطبق على المنظمات بصورة عامة وانما شمل المنظمات امتواجدة في العالم الافتراضي.

هـ: نموذج(Carreir etal,2013) يوضح الشكل (38) هذا النموذج



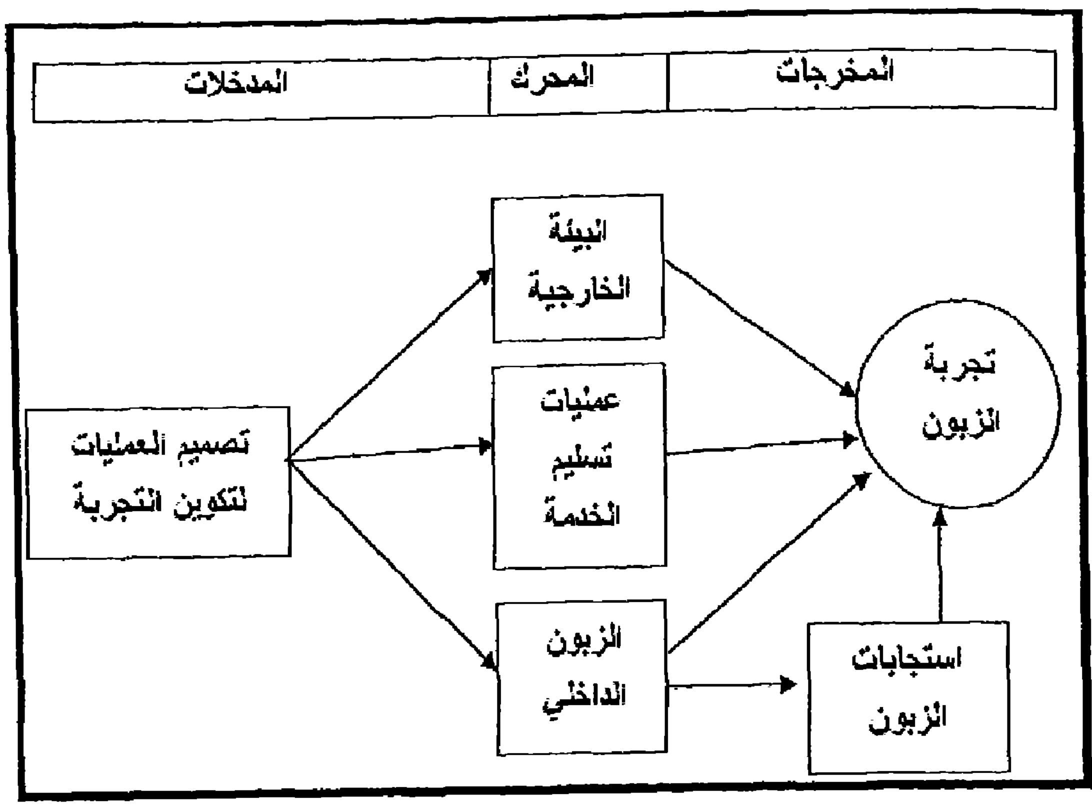
الشكل (38) نموذج Carreir واخرون

Sources: Carreir, Rui, ´cio, LiaPatrı, NatalJorge, Renato, Magee, Chris, and Hommes, Qi Van Eikema,(2012), "Towards a holistic approach to the travel experience:Aqualitative study of bus transportation", VOL(30), No(8), p.234.

يشير النموذج الى ان درجة رضا الزبائن عن تجاربهم مع المنظمة تعتمد وبشكل كبير على عوامل عدة تؤثر على تصوراتهم وادراكاتهم، وهذه العوامل هي البيئة الاجتماعية، التفاعلات وتنظيم البيئة الداخلية وعروض المنظمات والسعر وتجارب الزبائن في القنوات البديلة والعلامات التجارية البديلة، اذ يؤثر كل بعد من ابعاد النموذج على ادراك الزبائن للقيمة الممنوحة لهم و تحديد درجة رضاهم عن تجربتهم للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة وهي موضحة كما يأتي:

1- البيئة الاجتماعية.
2- التفاعل.
3- تنظيم البيئة الداخلية.
4- عروض المنظمات.
5- السعر.
6- تجربة الزبون في القنوات البديلة.
7- العلامات التجارية البديلة للمنظمات الاخرى.

يتضح من ابعاد النموذج انه يستخدم للمقارنة بين المنظمات لتحديد درجة رضا الزبائن عن تجاربهم لعلامات تجارية عدة ولتحديد اي منظمة تتفوق في كسب والحفاظ على اكبر عدد ممكن من الزبائن،وهذا ما دفع الباحثة الى عدم اعتماد هذا النموذج كون البحث لايتناول دراسة مقارنة. وعليه ان ماجاء به (Rabino,2007) انسب نموذج من وجهة نظر الباحث كونه يوضح المحركات الخمسة التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تجربة الزبون، اذ تتضمن المدخلات تصميم آلعمليات لتكوين التجربة،اما الجوانب المحركة لتكوين تجربة الزبون هي البيئة المادية، وعمليات تسليم الخدمات، والزبون الداخلي، بينما تمثل المخرجات استجابات الزبون والتي تؤدي جميعها الى تحقيق تجربة الزبون، وعليه سوف يتم اعتماد النوذج لدراسة تجربة الزبون والذي يمكن توضيحه بالشكل (39):



الشكل (39) تصميم تجربة الزبون

Sources: Rabino, Samuel,(2007), " Examining the Future of Retail Banking: Predicting the Essentials of Advocacy in Customer Experience",, VOL(12), No(8), p.9.

1. المدخلات وهي تضم تصميم العمليات لتكوين التجربة: تصميم العملية: قبل البدء في مناقشة مفهوم تصميم العملية، تجدر الاشارة ان العملية وهي عملية تحديد الوصف التفصيلي للعمليات التشغيلية لتصميم وتسليم المنتج وتحديدعلاقات العمل القائمة مابين تلك العمليات، كما اوضح (Stevenson,2012) بأن تصميم العملية هو عبارة عن نشاط او مجموعة من الانشطة والتي تعمل على تحويل المدخلات الى مخرجات، ويرى(Slack etal,2004) بأنها عملية تتضمن تحديد كافة الانشطة المطلوبة لتحقيق اهداف المنظمة وضمان تجربة ناجحة كتحديد التتابع الذي يتم فية اداء الفعاليات ومن سيؤديها وتحديد الانشطة التي يتوجب ادائها من قبل افراد محددين. واشار(Slack et al,2010) وهي تمثل عملية اشباع المتطلبات الوظيفية والنفسية للافراد عبر وضع اطار او شكل للموارد والانشطة التي تشكل السلع والخدمات. ولا يقتصر مفهوم العملية على التحويل أو المعالجة المادية للمدخلات بل يمتد إلى عمليات تحويل

الملكية كنشاط البيع أو تغيير الموقع مثل نشاط النقل أو تغيير حالة المنتج القائمة، ومن هنا فان هدف تصميم العملية هو اختيار وتحديد المسارات التفصيلية للعمليات التشغيلية لتصنيع المنتج وتحديد العلاقات القائمة بين العمليات التشغيلية لتصميم الوسائل الأكثر كفاءة لتصنيع المنتج. وعليه يمكن الاشارة الى تصميم العملية بأنها مجموعة من الانشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تعمل على تحديد مسارات العمل لتحويل المدخلات الى مخرجات بدأ من توفير المواد الاولية والمعالجة المادية للمدخلات وتحديد التتابع الذي يتم فية اداء الفعاليات ومن سيؤديها وتحديد الانشطة التي يتوجب ادائها من قبل افراد محددين وانتهاءاً بنقل ملكية المنتج الى الزبون. ويرى (Krajewski & Ritzman,2007) ان تخطيط العملية يهدف الى تحديد استراتيجية التمركز (Positioning Strategy) والتي تحدد بدورها الكيفية التي ينظم من خلالها نظام العمليات، والذي غالبا ما ينظم حول عمليات تصنيع السلع او تقديم الخدمة،هذا و ان استراتيجية التموضع لا تهدف الى تحديد نمط عمليات التصنيع او الموارد بل في تحديد طبيعة العمليات الضرورية لانجاز الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهي كذلك تعمل دور الفاحص لمدى تنظيم المنظمة بطريقة تتوافق مع الاسواق التي تخدمها، اذ يتم ترجمة الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية الى عمليات فرعية تنفذ من خلال قواعد واجراءات بمساعدة التكنولوجيا. ولغرض تصميم العملية يجب أداء مجموعة من الانشطة وهي:

- تحليل المنتج: أى تحديد مكونات السلعة او الخدمة.
- تحليل العملية: أي تحديد تتابع خطوات الانتاج لمعالجة كل مكونات المنتج.
- اختيار العملية: اختيار التكنلوجيا والمعدات الملائمة لانجاز كل خطوة من خطوات العملية.
- تصميم طرق العمل.

وان الحاجة الى تخطيط وتصميم عملية الانتاج لا تتحدد فقط في حالة تقديم منتج جديد أو انشاء مصنع جديد؛ وانما تظهر في الحالات الاتية:

- ادخال تحوير او تطوير جوهري على الخدمة الحالي
- عندما يتوجب تحسين الجودة
- عند تغيير الاسبقيات التنافسية لتبني اسبقية جديدة.
- عندما يتغير مستوى الطلب على المنتج او الخدمة.

- عند تدهور مستويات الاداء او الرغبة في تعديلها.
- عند ارتفاع كلف المدخلات او صعوبة الحصول عليها او ارتفاع كلف العمليات التشغيلية.

وعليه ضرورة التاكد على اداء العملية بشكل ملائم لما صممت من اجله، فاذا كانت العملية المطلوب تصميمها تهدف الى تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، فيجب تصميمها لتحقيق وقت انتاج سريع، وهذا سيقلل الوقت بين طلب الزبون للسلعة او الخدمة وبين وقت استلامها،مما ينعكس على رضاه عن تجربته، وكذلك اذا كانت العملية تعتمد على السعر المنخفض فان الاهداف المرتبطة بالكلفة هي التي تكون سائدة عند تصميم العملية.

2. الأنشطة المحركة

أ: البيئة المادية:

أن الموضوعات المتعلقة بتوفير بيئة مادية ملائمة وفهم حاجات ورغبات الزبائن ينبغي أن تحتل الأولوية في عمل المنظمات لضمان استمرار علاقة المنظمة بزبائنها ولزيادة قيمة التجارب الممنوحة للزبائن وبذلك يمكن حصر بعض اراء الكتاب فيما يتعلق بتأثير البيئة المادية على تجربة الزبون وهي كالاتي: اذ تمثل البيئة المادية توليفة من الموجودات المادية وغير المادية كالتسهيلات والاثاث والمعدات والزي الرسمي للموظفين والتي يمكن ان تكون صورة عن المنظمة وعن طبيعة التجربة التي سوف يحصل عليها الزبائن من جراء تعاملهم مع المنظمة. على أنها كافة العوامل النفسية والتي تؤثر في اذهان الزبائن كتوفير الاهتمام بالزبائن والتفاعلات والاجابة على تساؤلاتهم ودرجات الحرارة والاضاءة والتي تدفعهم الى البقاء اطول فترة ممكنة في متاجر البيع كما انها تعزز تجاربهم مع المنظمة. اذ يتوجه التسويق الشعوري الى الدراسة العلمية للسلوك الإنساني ودرجة توافقه مع البيئة،اذ يتكون السلوك نتيجة مثير أو منبه والذي هو أي عامل خارجي أو داخلي يثير نشاط الانسان أو نشاط عضو من أعضائه أو يغيره أو يكفه والناتج من تأثرة بالمنبهات الخارجية،(منبهات فيزيقية – اجتماعية) اوالمنبهات الداخلية(فسيولوجية – نفسية) ومن ثم ينتج عنه مجموع المثيرات وهومايسمى بالموقف. الى البيئة المادية على انها جميع العناصر المحيطة في مجال تقديم المنتجات كالناحية الجمالية والراحة والتي يكون لها تأثيرات على سلوكيات الزبائن وتصواتهم ومواقفهم وتقيماتهم لتجاربهم مع المنظمة. وكما هو معروف أن قرارات الإنسان تتأثر بالبيئة وتختلف باختلاف الزمان والمكان، وتخضع للتأثيرات الاجتماعية والعواطف والتحيزات المعرفية، وكذلك الطريقة التي يتم فيهاعرض المنتجات وعليه يسعى أصحاب العلامات التجارية وتجار التجزئة الى اتباع منهج التسويق الشعوري لالقاء الضوء

على الجانب النفسي السايكولوجي والجانب الفسيولوجي واستيعاب الأفكار وردود الفعل والتصورات الداخلية والتي تساعد على تحديد ماهو شعور الزبون اتجاه المنتج والعلامة التجارية بدلاً من لماذا يشتري الزبون المنتج. فقد اكتسبت البيئة المادية اهمية كبيرة من قبل منظمات الاعمال لانها احد العوامل الحاسمة في جذب وارضاء الزبائن اذ ان لكل من التفاعلات والبيئة المادية تأثير على الجانب العاطفي والمعرفي للزبائن وعلى تكوين الدافع لاستهلاك الانواع الجديدة من المنتجات واثرها على تكرار تجاربهم مع المنظمة، وهناك ارتباط مابين البيئة المادية و الجانب النفسي للزبائن وهو احد المجالات الذي اهتمت به الدراسات الفسيولوجية النفسية التي ضهرت مؤخراً والتي مكنت المنظمات من استثمار البيئة المادية للتأثير على سلوك المستهلك وعلى درجة رضاه عن تجاربه مع المنظمة. أن البيئة المادية تمثل مجموعة من العوامل التي يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة للتأثير على الزبائن ودفعهم الى تكرار تجاربهم مع المنظمة والولاء لها، كما ان تصميم الممرات وتصميم مواضع عرض المنتج داخل المتجر ومواقع المنظمة على الانترنت وسهولة الوصول اليها يمكن ان يزيد من رضا الزبون عن تجربته مع المنظمة. اذ ان وضع المعايير المناسبة من قبل المنظمة كتحديد نقاط التواصل، وتقديم قيمة، ومتابعة استجابات الزبائن، والاهتمام بالبيئة المادية جميعها يمكن ان تسهم في ادارة تجارب الزبائن على نحو متفوق مقارنة بالمنافسين ، كما ان جودة البيئة المادية لا تؤثر فقط على قرارات الزبائن قبل الشراء، وانما يكون لها دور كبير في تقييماتهم لجودة تجاربهم مابعد الشراء وعبر اجراء المقارنة مع تجاربهم السابقة يحدد الزبائن السلوك الشرائي المستقبلي. اذ ان فهم المنظمات لتصورات الزبائن حول كيفية تفسيرهم لمختلف المنبهات البيئية في مكان تقديم السلع والخدمات يمكن ان يساعدها في تحسن تصورات الزبائن حول المنتجات المقدمة وفهم طبيعة حاجاتهم ومتطلباتهم، اذ ان تنوع المنبهات والمغريات المادية يساعد على جذب قاعدة متنوعة من الزبائن والاحتفاظ بهم سواء كانوا مختلفين بالسن أو العرق أو الجنس أو نمط الحياة وبذلك يكون الزبائن أكثر عرضة للولاء للمنظمة وخاصةً إذا وفرت لهم صورة ذهنية متكاملة عن تجربتهم مع المنظمة قبل ان يتعاملوا معها. اذ يمكن للبيئة المادية ان تؤثر على تقييمات الزبائن لتجاربهم السابقة والحالية وهذا ما دفع المنظمات الى الانفاق اكثر من أي وقت مضى على تصميم البيئة المادية لتكوين بيئة تميزها عن المنافسين اذ ان جودة البيئة المادية والمدركة من قبل الزبون هي احد العوامل التي تساهم في تكرار تجاربهم مع المنظمة،أن تصميم البيئة المادية يمكن ان يساهم وبشكل كبير في التأثير على سلوكيات الزبائن وعلى تحقيق فوائد لكل من المنظمة والزبائن وذلك عبر:

- تكوين دافع لدى الزبائن لقضاء المزيد من الوقت في المتجر وانفاق المزيد من الاموال من اجل الحصول على التجارب المتميزة التي توفرها المنظمة لزبائنها.
- تساهم في تعزيز القيمة المدركة من قبل الزبائن بشأن تجاربهم مع المنظمة.
- تقدم مؤشرات حول الطريقة الافضل في اختيار وترتيب الاثاث والمفروشات ودرجات الحرارة والصوت بالشكل الذي يضمن جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن.

وبناء علية يتوجب على المنظمات اتباع بعض الاجراءات فيما يتعلق بالبيئة المادية لضمان تحقيق تجارب مرضية، ضرورة الانفاق على العناصر البيئة المحيطة لمجال تقديم السلع و الخدمات لكي تلبي الحاجات النفسية والمادية للزبائن وتوفر لهم المرونة والأمن.

- توفير وسائل راحة و ادارة تجربة الزبائن على نحو متميز لتوليد الشعور بالرضا.
- تأمين مشغلي الاعمال من ذوي المهارات وتوفير التسهيلات للزبائن ووسائل الراحة عبر الادارة المتفوقة لتجارب الزبائن.

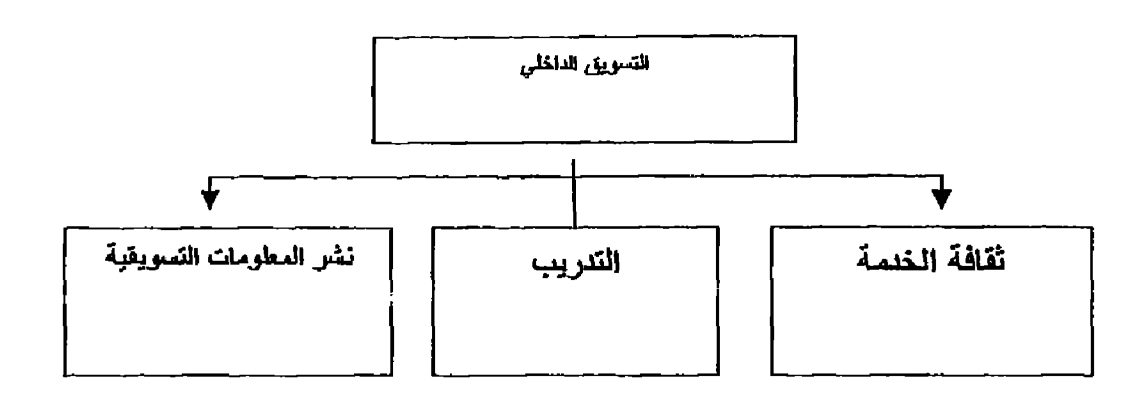
وعليه يمكن الاشارة للبيئة المادية على انها توليفة من العناصر المحيطة في مكان تقديم السلع او الخدمات كالعناصر الملموسة وغير الملموسة،والتي تؤثر على الحالة النفسية للزبائن و على قراراتهم و تقيماتهم لجودة تجربتهم لمنتجات المنظمة و رضاهم عنها، فضلاً عن دورها في تكوين الولاء للمنظمة.

ب: الزبون الداخلي:

تقوم فكرة الزبون الداخلي على ان جميع الموظفين داخل المنظمة هم زبائن والذين يتوجب عليهم بذل قصار جهدهم لزيادة كفاء انشطة التسويق الخارجي،اذ تقوم كل وحدة تنظيمية اوفريق داخل المنظمة بتمرير امكانياتها وقدراتها للوحدات الاخرى داخل المنظمة ضمن حلقة وسلسلة من الانشطة والتي تهدف جميعها الى ادارة تجارب الزبائن وتحقيق اهداف المنظمة. وكما هو معروف ان الزبائن الداخليين هم موظفي المنظمة والذين يحصلون على السلع والخدمات من الموظفين الأخرين،عبر حلقة مغلقة من العمليات والانشطة التي تحدث جميعها داخل المنظمة لكي يتمكنوا من اداء اعمالهم وتقديم تجارب للزبائن الخارجيين على نحو متميز، اذ ان الاهتمام بتوظيف وتدريب وتحفيز الموظفين اصبح ضرورة لضمان حصول الزبائن الخارجين على تجارب متميزة مع المنظمة. ويتوجب النظر الى الأنشطة التي يمارسها العاملين على أنها عروض داخلية فالمنظمة ينبغي أن تركز على العاملين وتحاول إشباع حاجاتهم عبر الأنشطة التي يؤدونها لكي تضمن وجود رأس مال بشري قادر على إشباع حاجات الزبائن الخارجيين بأفضل صورة وتأمين تجارب متميزة. اذ أن ألاهتمام بالزبون الداخلي من الأولويات

التي يتوجب على المنظمات التركيز عليها بسبب الدور الكبير والفعال الذي تلعبة في بيئة التسويق الخارجي، اذ ان العلاقة التفاعلية مابين الزبائن والعاملين في الخطوط الامامية والتي توصف بكونها تفاعلات ديناميكية حاسمة تؤثر في تقييم الزبائن لتجاربهم، اذ انه مفهوم يرتبط بفلسفة ادارة الموارد البشرية،وبذلك اصبح من الوجب على المنظمات وضع سياسات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن الداخلين لكي تنعكس أثارها على تلبية حاجات الزبائن الخارجيين. وفي دراسة قام بها (Seyyedi etal,2012) على العاملين في الخطوط الامامية ذوي التماس المباشر مع الزبائن لتحديد السمات الأكثر اهمية والتي تؤثر على تجارب الزبائن، فوجد أن تلبية الحاجات والمتطلبات الداخلية للعاملين ينعكس اثره ايجابياً على جودة السلع والخدمات المقدمة وعلى سلوكياتهم و طبيعة تفاعلاتهم مع الزبائن الخارجيين. اذ ان الهدف من قيام المنظمات بوضع مجموعة العمليات والسياسات والتي تركز على تطوير ما يمتلكه العاملين من مهارات وقدرات ومعارف وتلبية متطلبات الزبائن الداخليين،هو لضمان تحقيق ادارة متميزة لتجارب الزبائن الخارجين وتكوين دافع للولاء للمنظمة، كما ان الزبائن الداخليين يمثلون العنصر الأكثر بروزاً في مجال الاداء التنظيمي والمسؤول عن تحقيق تجارب متفوقة للزبائن الخارجيين. أن الزبون الداخلي يستمد أهميته من عملية التفاعل بين الموظفين والزبائن ومن طبيعة وخصائص عملية تقديم الخدمة وخاصة ان هناك تلازم بين أنتاج الخدمة وأستلاكها من قبل الزبائن، ولكونه جزء من عملية أنتاج الخدمة عبر أنضمامه و اشتراكه في تقديمها،اذ يمثل هذا اللقاء الوضع الأساسي الذي يقييم فيه الزبون جودة تجربته مع المنظمة، وتشير الدراسات السابقة مع نتائجها التجريبية على ان المشاعر الايجابية للزبائن الداخليين مثل السعادة والرضا يمكن ان تساهم في تحقيق نتائج تنافسية مع الزبائن الخارجين كالولاء للمنظمة وحثهم على بث الاستجابات الايجابية عن تجاربهم الى الزبائن المحتملين. وعليه فأن الاهتمام بالزبون الداخلي يسهم في المحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن عبرتطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي لضمان تقديم تجارب متميزة للزبائن فضلاً عن نشر ثقافة التغير وتسهيل تقبل الموظفين لأحدث التطورات التي تسهل تقديم تجارب متميزة للزبائن. ان هناك صلة وثيقة بين كيفية التعامل مع الزبائن الداخليين وتأثيرها على الزبائن الخارجين،اذ أنه من غير الممكن اذا لم يكن مستحيلاً تقديم تجربة متميزة للزبائن الخارجيين اذا كانت المنظمة لا تلبي المتطلبات للزبائن الداخليين. ان الرضا الوظيفي، وضغوطات العمل التي يتعرض لها الزبائن الداخليين من العوامل ذات التأثير الكبير في تحقيق الاهداف التنظيمية وتأثير على السلوكيات الموجهة لصالح الزبائن الخارجين مما ينعكس على درجة تقييمهم لتجربتهم،

ان احد العوامل المؤثرة على تقييم الزبائن الخارجيين لتجاربهم مع المنظمة هي سلوكيات الموظفين، وخصوصاً العاملين في الخط الأمامي لذا فان رضا الزبائن الداخليين،هو امر حاسم لضمان رضا الزبائن الخارجيين. وعليه نجد ان التوجه الشعوري الذي تنتهجه مؤخراً بعض منظمات الاعمال يكون اشد فاعلية واقل كلفة من تنظيم فرق العمل كونه يتبنى فكرة مساعدة الافراد العاملين على التعلم وتبسيط اساليب العمل معاً بفاعلية، ولاجل تحقيق الازدهار ينبغي على المنظمات ان تبذل جهودها لزيادة رصيدها الجمعي من مشاعر، وثقافات، ومهارات، وخبرات، والذي يكون انسجام وتناغم بين الزبائن الداخليين والذين هم عنصر حاسم واساسي في عملها، ولعل خير من لخص العلاقة بين الشعور والمعرفة مقولة افلاطون قبل الفي عام عندما قال أن التعليم يستند على قاعدة عاطفية. إن إجراءات تطوير والحفاظ على الزبون الداخلي يتمثل بتوفير عناصر ثلاثة أساسية وهي: ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة في العمل، والتدريب الداخلي للعاملين، وأخيرا نشر المعلومات التسويقية الى العاملين و هي موضحة بالشكل(40) الاتي:



الشكل (40) عناصر التسويق الداخلي

Sources: Dawn,Oetjen&Timothu Rotarius,(2002)," Internal Marketing: The prescription for Dialysis Center Saccess ",p10

1.**ثقافة الخدمة**: يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للتجربة والتي تؤثر على الزبائن الداخليين والخارجيين فلمنظمات تعمل على بث ثقافة وأجواء داخلية لتشكل سلوكيات العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم، اذ يتاثر نجاح التسويق الداخلي في المنظمات على

ترسيخ ثقافة الخدمة لدى زبائنها الداخليين، إذا تعمل المنظمة على تحديد خصائص والسلوكيات العامة في المنظمة والتي توجه سلوكيات جميع العاملين في المنظمة وتوفر مناخ ملائم لتطبيق ملامح التسويق الداخلي على السوق الخارجي لضمان ادارة ناجحة لتجارب الزبائن.

2. التدريب: هو عملية تدريب الموظفين الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن للعمل كفريق واحد وتحسين سلوكياتهم وتعاملاتهم مع الزبائن، اذ يكون التدريب عبر وضع برنامج تدريب العاملين على المسائل المتعلقة بالمهارات الشخصية، وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي،وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبائن عن تجاربهم مع المنظمة. اذ يمكن مساعدة إدارة المنظمة على الارتقاء بأدائها بتوظيفها خبرات وقدرات العاملين بحسب متطلبات العمل، والكشف عن أمكانيات وقدرات العاملين الكامنة للاستفاده منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ، واعطائها ابعاداً جديدة لسياسة التطوير الاداري والمهني في بيئة العمل يؤخذ فيها بالحسبان ظروف العاملين الاجتماعية والنفسية، وتنمية مهارات التعامل والتوافق الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه العاملين بالمنظمة ومن ثم تنمية مهارات ادارة الموارد البشرية لظمان تقديم تجارب متميزة للزبائن الخارجيين. اذ أن مقدمي الخدمات في كثير من الأحيان يلجؤن الى تبني استراتيجيات وبذل المزيد من الجهد وتخطيط والتحكم لاستهداف تحقيق فئة معينة من المشاعر وذلك عبر تنضيم التعاملات الشخصية مع الزبائن وادارة مشاعر الزبون عند مواجه المنتجات وتغيير ووجه نظره بصورة تنبه وتوجه مشاعر الزبون نحو منتجات المنظمة. اذ ان التدريب يقطع شوطاً كبيراً في زيادة الادراك الشعوري وفي توجيه العاملين على كيفية ضبط عواطفهم عند التعامل مع مختلف الزبائن والتحكم بأنفعالات الزبائن في مختلف المواقف فضلاً عن عملية صقل المهارات والخبرات للافراد العاملين لتأمين تجارب المرضية للزبائن.

3. نشر المعلومات التسويقية: ان الاتصالات وتبادل المعلومات مابين العاملين والحصول على الدعم من الوحدات اللوجستية وتلبية احتياجاتهم تساهم جميعها في انخراط الموظفين في التفاعلات الايجابية ومعالجة احتياجات وتجارب الزبائن الخارجيين كأولويات عليا، اذ يتوجب وضع الية عمل معينة لتبادل المعلومات بين الادارة

والعاملين فضلاً عن تجاوز معوقات المتمثلة بالاتصالات والتنفيذ الرديء للنشاطات التسويقية،اذ يمكن حل هذه المعوقات بسهولة بوساطة التعليم والتثقيف الجيد للعاملين وتحسين مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن الخارجيين وإدخال العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر معهم في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه لتحقيق تجارب جذابة. وقد قدم الادب النفسي مساهمات في هذا المجال عبر التمكين النفسي وهو يمثل مجموعة من النماذج الادراكية والنفسية للعاملين والذي يعنى ربط العاملين بالاهداف التنظيمية ودمجهم مع محيطهم التنظيمي والذي يمكن تطبيقة عبر تسهيل على العاملين الوصول الى المعلومات والدعم التنظيمي وتوفير الموارد وفرص التدريب ونشر ثقافة متسامحة والتنمية والثقة، فهو يمثل شعور الفرد بتأثير عملة وانجازاته على تحقيق الاهداف التظيمية، كما يقيس حرية الافراد في اداء المهام المناطة بهم كماان عدم شعور الافراد العاملين بارتباطهم بالاهداف التنظيمية سيؤدي الى شعورهم بعدم الرضا. و على صعيد المنظمة وانشطتها ككل نجد ان عدم اعتماد المنهج الشعوري يمكن ان يحكم عليها بالمنظمات غير منتجة او غير مولدة للشعور(لاشعوية) لكونها لاتعد الشعور مورداً يسهم في بناء العلاقة بين المنظمة واعضائها او افتقارها الى الثقافة الشعورية والذي يلطف اجواء النقد، كما أن سيادة الشعور يوصف بكونه جزأ لايتجزا من ادارة الصراع،وما لهذه السيادة او الثقافة من دور مهم جداً في تحديد علاقات العمل ورضا العاملين عن اعمالهم ونتاجهم.

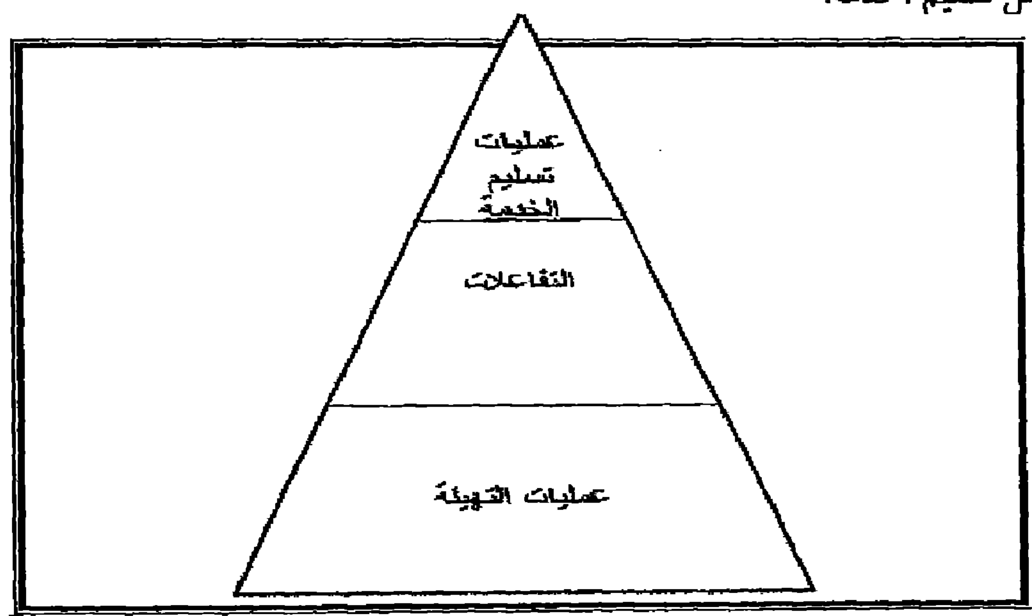
جـ- عمليات تسليم الخدمة:

تختلف عملية تسليم الخدمات عن عملية تسليم السلع بسبب طبيعتها الغير ملموسة، وعدم امكانية تخزينها وحاجتها الماسة لمشاركة الزبائن والذي هو العامل الأساسي واللاعب الرئيس في عملية تسليم الخدمة، وبذلك اصبح من الضروري على منظمات الاعمال تنظيم وادارة عملية تسليم الخدمات لضمان تحقيق تجارب مرضية للزبائن، فضلاً عن الاستفادة من التطورات الحاصل في التكنولوجيا لضمان الحفاظ على علاقة المنظمة بزبائنها فهناك القليل من المنظمات التي تدير هذه العلاقة بفاعلية وتستخدمها في زيادة القيمة المقدمة للزبائن، ان عملية تسليم الخدمات هي عملية تنطوي على ترجمة الاهداف الاستراتيجية الى مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الخدمات، ومن ثم وضع خطة عمل تأخذ بنظر الاعتبار خطوات تدفق العمل الضمني لتحقيق تسليم كفوء وتجارب جذابة للزبائن، على انها شبكة من الجهات المتفاعلة كالزبائن وموظفي الخدمات والعمليات نفسها والتي تتضمن استهلاك موارد وانتاج قيمة وفي

نهاية المطاف تحقيق تجارب للزبائن ، اذ تبدأ عملية تسليم الخدمة عند التفاعل الأول بين الزبون والمنظمة أو النظام لتكتمل عملية تسليم الخدمة المرغوبة بخروج الزبون من عمليات المنظمة ومنحة قيمة، فضلاً عن تجهيز المنظمة بالبرامج والامكانيات والموارد لتحقيق المنافع لواحد أو أكثر من الزبائن المستهدفين.وعليه يمكن تقسيم عملية تسليم الخدمات الى مرحلتين:

1. **التهيئة**: وهي تتضمن عملية تخطيط البرامج لتقديم الخدمة، و تهيئة الموارد البشرية، وتحديد التكنولوجيا المستخدمة، ووصف عملية التسليم، وترتيب تسلسل الخدمة، وهي تشمل جميع العمليات التي تسبق عملية تسليم الخدمات.
2. **التفاعلات**: وهي تتضمن التفاعل وبناء علاقات مع الزبائن لضمان رضاهم عن تجربتهم قبل واثناء وبعد تقديم الخدمات، وفضلاً عن الاهتمام بالمواضيع المتعلقة بالقيمة والكلف والجودة عند تسليم الخدمات.

اذ ان فمحاولة المنظمة لأستثمار الفرص السوقية الواضحة أمامها أو صنعها أو توفير الحلول والبدائل للزبائن، أمور تتطلب وجود عملية تسليم خدمة صحيحة وهذا لايمكن تحقيقة الا بوجود مجموعة من العناصر والتي تحقق هذا الهدف كتوفر الملاكات البشرية وضمان تدفقات عمل مرنة و توفير تكنلوجيا متمكنة، فضلاً عن تعاون الزبون والمجهز، ويوضح الشكل (41) مراحل تسليم الخدمة.



الشكل (41) يمثل مراحل تسليم الخدمة

1. مرحلة التهيئة: تتضمن هذه المرحلة توفير كافة متطلبات تسليم الخدمات كتوفير ملاكات بشرية تمتلك خبرات في التعامل مع الزبائن، وتصميم فرق دعم ذات مهارات

متكاملة، واستخدام تكنولوجيا لتسهيل تسليم الخدمات كنظم الدفع الالية،فضلاً عن نشر ثقافة تنظيمية متسامحة حتى يصبح من السهل على الموظفين تحقيق التواصل الايجابي مع الزبائن وضمان توصيل صورة ايجابية عن طبيعة التجارب مع المنظمة. انه غالباً مايتم تحديد طبيعة وخصائص الخدمات من قبل الزبون نفسة وبذلك هي تختلف بأختلاف الزبائن، وهذا يمثل تحدياً للمنظمات في توفير فرق عمل مدربة تدريباً متضارباً لتساهم في تحقيق تجارب مرضية لجميع الزبائن. بأنها تتضمن اتمتة العمليات وتمكين الموظفين ومنح المزيد من الاهتمام للعمليات المهيكلة او شبه مهيكلة لتحقيق عملية تسليم تضيف قيمة للزبائن والمحافظة عليهم وضمان رضاهم عن تجاربهم، اذ ان الابتكارات المتواصلة والتقدم التكنولوجي قد زاد من تنافسية منظمات الاعمال وبذلك تتسابق المنظمات على دفع المزيد من الاستثمارات لضمان تسليم سريع للخدمات ورضا الزبائن عن تجاربهم.

2. مرحلة التفاعلات: وهي تتمثل بالاتصالات مابين الزبائن ومقدمي الخدمات اذ يرى (Zhang&Tao,2007) ان التفاعلات مع الزبائن سواء كانت على المستويات التنظيمية او الفردية هي وسيلة هامة لكسب معرفة متخصصة عن حاجات الزبائن وذلك هي تسهل على المنظمات تقديم تجارب مرضية لزبائنها، ان التفاعلات يمكن ان تضفي الطابع الشخصي على عملية تسليم الخدمات اذ ان العمليات المشتركة يمكن ان توفر الدعم لافكار وعمليات المنظمة وتساهم في تقديم تجارب متسقة وكاملة للزبائن، كما يؤكد البعض ان التفاعلات لها دور في زيادة متوسط عدد الزبائن اليومي. فأذا ما اهتم العاملون بالزبون فأنهم يساهمون في تقديم خدمة ذات جودة مدركة من وجهة نظر الزبون، اذ ان الاتصال بين الطرفين يجعل من الخدمة ذات مغزى وقيمة لكنها تؤدي الى تحمل مقدم الخدمة جهد اكبر، وهذا الامر يتطلب امتلاك مساحة عاطفية كافية للتعامل مع الزبائن وهذا احد توجهات التسويق الشعوري. كما ان التيار الجديد للتسويق الشعوري يناضل من اجل استغلال العناصر والحاجات غير الملموسة والمرتبطة بالقيم العاطفية في تسويق المنتجات وذلك عبر تفاعل الموظفين مع الزبون والتأثير على مشاعره وحاجاته الداخلية. وكما هو جلي تنطوي عملية تسليم الخدمات على مشاركة العديد من الاطراف في تقديمها، مما يترتب عليها تبعات كأنخفاض جودة الخدمة،كما ان الجودة تتأثر باختلاف موظفي الخدمات او نفس الموظف في اوقات مختلفة، ان اتصال الزبائن ومشاركتهم في الخدمات يمكن ان يكون عاملا معرقلاً، مما

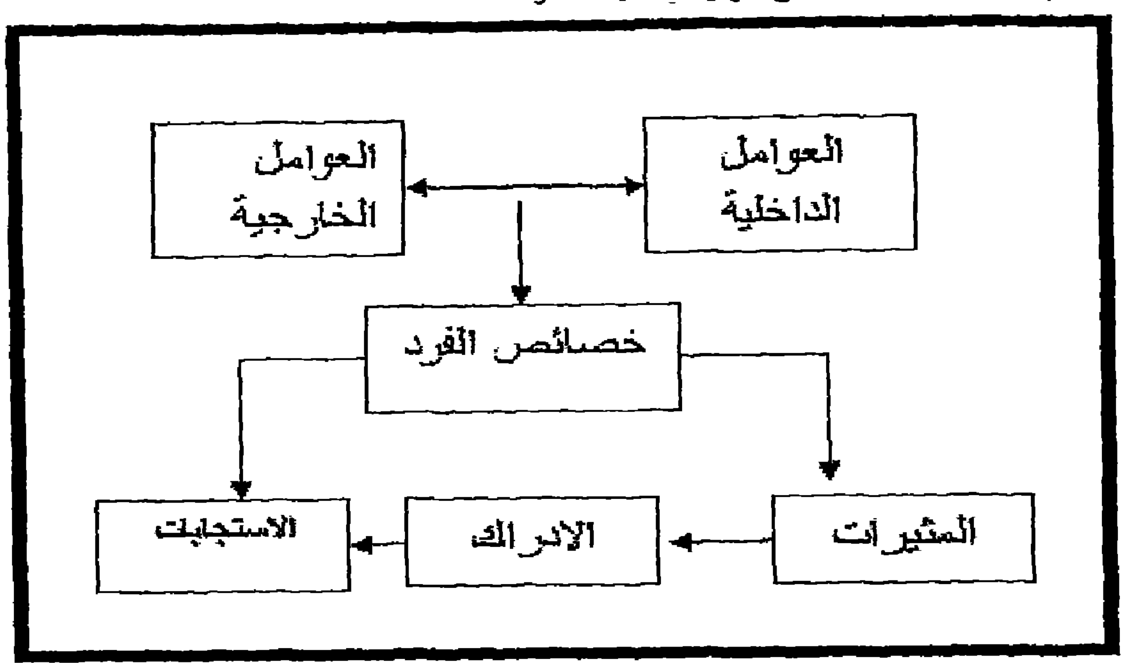
يجعل العملية اقل كفاءة اذ ان ادارة الوقت وحجم طلبات الزبائن تمثل تحدياً كبيراً عند الحضور المادي للزبون كما ان كشف التسهيلات امام الزبائن يمكن ان يكون له تأثير على توقعات الزبائن من ناحية الجودة وبذلك تؤثر على ردود افعالهم عن تجربتهم.
مستويات مشاركة الزبون في عملية تسليم الخدمة الى مستويات الثلاثة:

- المستوى المنخفض من المشاركة: والتي يكون جميع ما مطلوب من الزبون هو الوجود المادي للزبون (مستوى منخفض من المشاركة) بوجود عاملي المنظمة الذين يقومون بكل عمل أنتاج الخدمة.
- المستوى المتوسط من المشاركة: تكون مدخلات الزبون مطلوبة لمساعدة منظمة الخدمة في منح الخدمة (مستوى متوسط من المشاركة) وتتضمن المدخلات المعلومات و الجهود و الحيازات المادية، وهذا ما تمتاز به عملية التسليم في شركات الخدمات المالية.
- المستوى العالي من المشاركة: والتي يكون بإمكان الزبائن المشاركة في تكوين الخدمة (مستوى عالٍ من المشاركة)،وبالنسبة لمثل هكذا خدمات يكون للزبائن ادوار إنتاجية أساس (أن لم تنفذ) فأنها سوف تؤثر في طبيعة حصيلة الخدمة و يتناسب مع هذا الشكل كل صيغ التعليم والتدريب و الضمان الصحي فأذا لم يقم الزبون بشئ معين كالدراسات و التمارين وتناول الأغذية المناسبة، عندها لن يكون باستطاعة مقدم الخدمة تزويد حصيلة الخدمة بشكل فاعل.

المخرجات والتي تتمثل بأستجابات الزبائن ووتحقيق التجربة

1.استجابات الزبائن: اصبح الزبائن من اهم مصادر المعرفة لمنظمات الاعمال، اذ انه من الضروري الاستفادة من الاستجابات الصادرة من مختلف زبائنها في رصد التغيرات الحاصلة في السوق وفي تحسين المنتجات لضمان تقديم تجارب ايجابية، اذ تهدف المنظمات الى تحسين فاعلية الاستراتيجيات التسويقية وتجارب الزبائن لضمان تحقيق استجابات مرضية وخاصةً ان الأستجابات التي تحمل طابع الرضا تعمل كقنوات لتبادل المعلومات مع الزبائن الاخرين واداة لجذب الزبائن المحتملين. اذ ان قرار الشراء يتأثر والى حد كبير بالمشاعر والمؤثرات الخارجية والمثيرات الداخلية للزبون والتي لها دور كبيرفي تشكيل ادراكات الزبون وسلوكه، وفي هذا السياق تهتم المنظمات بالتعرف على الانماط الشعورية الكامنة وراء قرارات الزبون وعلى وجه الخصوص تهتم بالتركيز على تفسير وفهم وادارة مشاعره وادراكات الزبون. وقد اكد العديد

من الباحثين على ان كل من العوامل الخارجية والداخلية والخصائص الذاتية للفرد جميعها تعمل جنباً الى جنب في اثارة حاجاته ورغباته وفي تكون ادراكات الزبون بالتعاون مع المحفزات المختلفة والناتجة من مشاعره والتجارب والمعرفة للعلامات التجارية والتي تصب جميعها في تكوين الاستجابات وفي توجيه عملية اتخاذ القرار ، كما ان الاستجابات تمثل الخطوة النهائية والناتجة من تكوين مدركات الفرد بالتأثر بمجموعة من العوامل والتي يتحدد في ضوئها السلوك، ويوضح الشكل (42) العوامل المؤثرة في ادراك الفرد



شكل(42) العوامل المؤثرة في ادراك الفرد

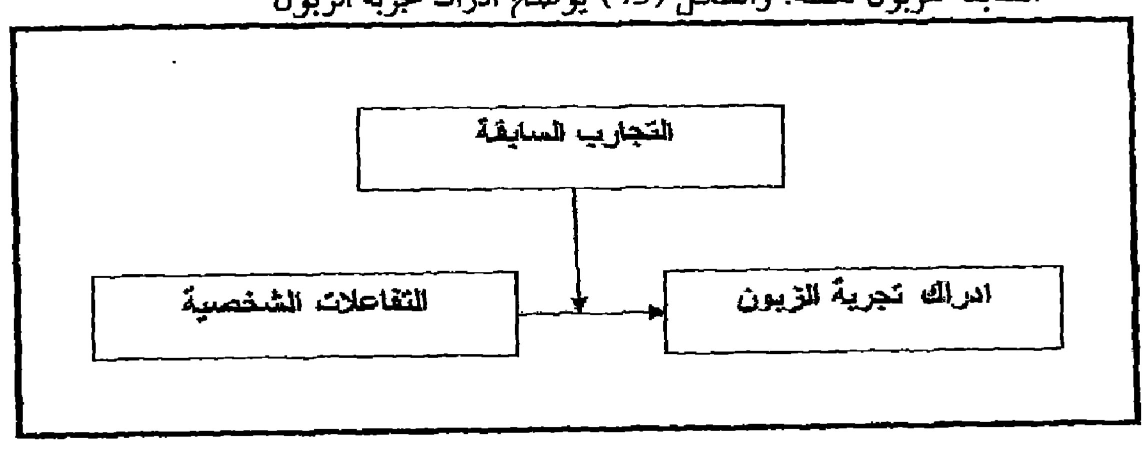
المصدر: الشماع، خليل محمد حسين & حمود، خضير كاظم،(1989)،"نظرية المنظمة" دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، ص131.

وعليه يمكن الاشارة ان الفرد يحدد رد فعل معين ازاء الموقف بناء على ادراك وتفسيرات المواقف والمؤثرات المختلفة والذي قد يكون،اما التوجه لحو شراء المنتج او العزوف عنه اي ان سلوك الزبون يتحدد في ضوء التفاعل بين مجموعة من العوامل والمتغيرات وبناء على تأثرة بصور التعبير عنها والتي تشكل بذاتها الاسلوب الذي يتم بواسطتة ادراك الاشياء واستجاباتهم. فقد اتجهت انظار المسوقين وبشكل خاص لتحقيق فهم افضل لاستجابات الزبائن واستغلالها كون ان الاشكال الترويجية التقليدية بدأت تفقد فاعليتها في عالم الاعمال اليوم واصبحت اقل جاذبية للزبائن. اذ يعرفها (Feng&Papatla,2011) بأنه اي بيان ايجابي اوسلبي والذي يدلي به الزبائن الحاليين او السابقين حول تجاربهم لمنتجات المنظمة والتي تكون متاحة الى اعداد كبيرة

من الافراد والمنظمات المتواجدين في العالم الحقيقي او في العالم الافتراضي كالانترنت، وهي تمثل احد اساليب الاتصالات الشخصية بين المستهلكين الحاليين والمحتملين لتبادل المعلومات بشأن تجاربهم الشخصية وتقيماتهم لمختلف المنتجات والمنظمات. ويرى (Brown,2004) بأنها تمثل تفاعلات الزبائن والتي يكون فيها المرسل مستقل عن السوق والمنظمة والتي ينظر اليها الاخرون بكونها تتصف بالموثوقية والكفاءة، فضلاً عن كونها جديرة بالاهتمام، واوضح (Li etal,2010) بأنه اجراء غير رسمي يتمثل بتبادل المعلومات بين الزبائن حول تجاربهم ونشرها بين اوساط المستهلكين المحتملين والتي يعبرون خلالها عن درجة رضا او عدم الرضا عن منتجات المنظمة. وقد وصفته مصادر علم النفس على انهاعملية فكرية او ادراكية تنطوي على فهم تصورات الاخرين ومشاعرهم او انها حالة فكرية او ادراكية لحالة ذهنية لشخص اخر من دون المواجهة الفعلية لذلك الشخص. وبالاعتماد على طيف من الافكار يمكن القول ان ردود افعال واستجابات الزبائن ومشاعرهم تتأثر بمدى قربهم او بعدهم عن تحقيق الهدف، فكلما كان الفرد واثقاً من الاهداف التي يسعى الى تحقيقها، او كان قريباً من الوصول اليها فأن عواطفة غالباً ماتكون ايجابية، والعكس فأنه اذا ابتعد عن الوصول الى اهدافة فأن مشاعره وردود افعالة واستجاباته تكون سلبية،اي ان الاستجابات الصادرة من الزبائن تتأثر بالذي يرغب الحصول عليه. وعندما تستخدم الاستجابات لغرض التسويق على الانترنت فأنه يدعى بالتسويق الفايروسي والذي يستخدم الاتصالات الألكترونية لتحريك الرسائل المتعلقة بنشر العلامة التجارية في جميع انحاء الشبكة الواسعة والهدف منها هو الاستفادة من الاتصالات الصادرة من الزبائن الى الزبائن لنشر المعلومات حول سلع وخدمات المنظمة، ولكي تكون الاستجابة الناتجة من تجربة الزبون سليمة من الناحية العملية وذا مصداقية ينبغي ان تكون هناك مراقبة مستمرة مستندة الى قائمة من المعايير لضمان تحقيق الامور المستهدفة من متابعتها. وعلى وفق أبحاث قام بها (Nielson) وجد ان 78٪ من الزبائن يشعرون بالثقة عند التعرف على استجابات الزبائن الاخرين ذوي التجارب السابقة، بينما صرح 26٪ من الزبائن انهم يثقون بالشعارات الاعلانية للمنظمات. وعليه يمكن القول ان الاستجابات تظم في طياتها مكونين مترابطين الاول هو مكون منطقي والذي يتضمن الجانب الادراكي، ويعني فهم مايشعر به الشخص الاخر من تجربه مع علامة تجارية معينة كالشعور بالاشباع المادي، والاخر هو مكون عاطفي وهو الشعور بما يشعر به الشخص الاخر من مشاعر سلبية وايجابية، وعليه يساهم كلا المكونين في التاثير في قرار المقابل وسلوكه، وبناء عليه يمكن تقسيم تأثير استجابات الزبائن الى تيارات ثلاثة:

- تأثير استجابات الزبائن في الزبائن المحتملين: يمكن ان تكون لاستجابات الزبائن عن تجاربهم دور في منح الثقة للزبائن الذين لم يسبق لهم التعامل مع منتجات المنظمة وخاصة ان الافراد غالباً ما يعتمدون على اراء ومعارف وتجارب الاصدقاء والاقارب والجماعات المرجعية عند اتخاذ قرارهم الشرائي. فهي توصف بكونها عملية ادراك مشاعر وعواطف الاخرين الناتجة من تجاربهم لمنتجات المنظمة والتأثر بها، وكما هو معروف ان الزبائن الغير راضين عن تجاربهم مع المنظمة هم اكثر اهتماماً بتقاسم المعلومات الخاصة بتجاربهم السيئة مع الاخرين اكثر من الزبائن الذين يشعرون بالرضا، لذلك فان الزبائن المحتملين غالباً ما يميلون الى البحث عن الملاحظات السلبية عن السلع والخدمات كون ان التجارب السلبية تكون غنية بالمعلومات اكثر من التجارب الايجابية او المحايدة، كما ان نشر استجابات الزبائن الايجابية على شبكات الانترنت وسهولة الوصول اليها من قبل الزبائن المحتملين يمكن ان يؤدي الى زيادة الطلب المحتمل على منتجات المنظمة في المستقبل ولهذا تبذل المنظمات جهودها لتكوين الانطباع الايجابي على الزبائن، كون ان الاستجابات الايجابية للزبائن والناتجة من تجاربهم مع المنظمة يمكن ان تمنح العلامة التجارية قوة وسمعة جيدة للمنظمة وهي وسيلة مؤثرة لجذب الجمهور المستهدف. اذ ان المنظمات تبذل المزيد من الجهود وبصورة مستمرة لتكوين تجارب ايجابية والتي تكفل الحفاظ على الزبائن الحاليين والذين هم وسيلة لجذب الزبائن المحتملين اي زيادة قاعدة زبائنها وهو احد الاهداف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، كما ان تكنولوجيا المعلومات وفرت فرصة للمستهلكين لطرح وتبادل تقييماتهم بشأن المنتجات على الانترنت وهي بذلك وسيلة لكسب الزبائن المحتملين. كما ان الشبكات الاجتماعية ومواقع التواصل الاجتماعي على الانترنت هي احدى الاوساط التي سهلت التفاعل بين الزبائن الحاليين والمحتملين وعليه زادت من التأثير على مشاعر ومواقف بعضهم البعض.
- تأثيرات الأستجابات في الزبائن الحاليين: ان المستهلكين ذوي التجارب القليلة والذين يشعرون بوجود مخاطرة في صنع قرارهم الشرائي يكونون اكثر اهتماماً بمشاركة واخذ اراء الزبائن الأخرين ذوي التجارب السابقة و المتكررة للحصول على المعلومات حول المنتجات وعن تجربتهم مع المنظمة، وهي توصف على انها تأثر الزبائن المحتملين بتجربة وسلوك ومشاعر الزبائن الاخرين من اشباع مادي ونفسي والرضا عن الذات والناتج من تعاملهم مع علامة تجارية معينة او منتج معين ، وقد

عرفه(Mcshane&Glinow,2005) على انه فهم الفرد لحساسيه ومشاعر ومواقف الافراد الاخرين الناتجة من تجربتهم للمنتج. وبكلمات مقتبضة بشكل دال يمكن توضيحه على انه تفويض المعرفة والاراء والمشاعر الداخلية حول التجربة لشخص اخر وادراك المتلقي للاستجابة وردود الافعال المتصاعدة بشكل يؤثر على موقفة وسلوكه الاستهلاكي. وقد بحثت العديد من الدراسات عن دور التفاعلات الشخصية سواء كانت مع مقدم الخدمة او مع الزبائن الاخرين والتجارب السابقة في تشكيل ادراك الزبون عن تجربته، وقد توصلت أن التفاعل الشخصية لها تأثير إيجابي على تجربة الزبائن، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى التفاعل الشخصي، سوف يؤدي الى زيادة ادراك الزبون لتجربته، وقد اتفق عدد من الباحثين على ان سلوك الزبون وادراكه لحصيلة التجربة هو ناتج من مزج نتائج التفاعلات الشخصية مع الزبائن الاخرين والتجارب السابقة للزبون نفسه. والشكل (43) يوضح ادراك تجربة الزبون



شكل (43) ادراك تجربة الزبون

Sources: Chodchuang, Siripat, Haron, Mahmod Sabri,(2012)," Cognitive Customer Experience of Women Shopper in Personal Interaction in Thailand's Department Store: An Examination of The Influence of Previous Experience " Vol(1),NO(10), published by Society for Business and Management Dynamics, p.12.

وعليه اصبح من المعلوم ان استجابات الزبائن اليوم اكثر تأثيراً من الاساليب الترويجية التقليدية فهي تلعب دوراً اساسياً في تشكيل مواقف المستهلكين الاخرين وسلوكهم الشرائي كما هو الحال عند تبادل الاراء مع الاصدقاء والعائلة. كما تساهم كل من التجارب السابقة، والتشابه الديمغرافي، والتقارب الادراكي، وتبادل الأستجابات من السوابق الهامة ذات التأثير على سلوكيات الزبائن الحاليين. كما ان عرض المستهلكين لاستجابات وردود الافعال المتعلقة

بتجاربهم والمقارنة بين المنتجات من ناحية السهولة والسعر والجودة و الموثوقية و القيمة و التفاعل مع الزبائن الاخرين وسهلت من التأثير على بعضهم البعض سواء كان التفاعل عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي او المجتمعات المحلية على الانترنت او في غرف الدردشة او في العالم الحقيقي. وقد كان ينظر الى الانترنت في باديء الأمر على أنه فرصة للمسوقين للتفاعل مع الزبائن والتواصل معهم ثم اصبح واضحاً ان المستهلكين يستخدمون الأنترنت للتفاعل مع بعضهم البعض والذي سهل من ترابط المستهلكين والتأثير على بعضهم، كما ان للأستجابات الألكترونية هي اكثر تأثيراً على سلوكيات الزبائن مقارنةً بالتفاعلات التقليدية، لكونها تلغي القيود الزمانية والمكانية و تسمح للزبائن بالتعرف على تجارب اعداد كبيرة من الزبائن ومقارنتها مع تجاربهم. ولكونه يسمح بتبادل الاستجابات والاراء والمعلومات والمتعلقة بتجاربهم بسهولة ويسر اكثر من اي وقت مضى، وان هذا الترابط اصبح وسيلة عالمية في التعرف على سلبيات وايجابيات المنتجات، واعتبر اداة لتصحيح الانحرافات وتضمين افكار ومقترحات الزبائن في المنتج.

- **تأثير الاستجابات في قرارات المنظمة:** وهي عملية فهم وادراك استجابات الزبائن من قبل المنظمة لكي تكون الموجه لعملياتها وقراراتها والتي تسمى بسماع صوت الزبون اذ انها عملية تمكن المدير من اتخاذ افضل القرارات عبر ربط صوت الزبون بمقاييس ومعايير داخلية تمكن متخذ القرار من الحصول على فهم اوضح واعمق للتغييرات المطلوبة والتحسينات الواجبه وكيف يمكن اجراؤها والذي يؤثر في نهاية المطاف بنوعية القرار. فهو وسيلة لقياس حاجات الزبائن ومصدر يستخدم لتطوير وتحسين الخدمة وتجارب الزبائن المستقبلية. اذ ان صوت الزبون الخارجي ينتج بعض معايير للاداء والوظائف اذ انه يحمل في طياته الحلول لبعض المعوقات والخصائص المطلوبة في المنتوج التي تؤدي الى تحسين تجربة الزبائن، وتكمن في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي للمنتجات المستقبلية تحديد وتحليل اسباب الاخفاقات وعدم رضا الزبائن عن تجاربهم وسبل معالجتها. وانصوت الزبون بما يحمل من مؤشرات يسهم في مراقبة جودة العملية والمنتوج وقد يتضمن في الكثير من الاحيان الحلول الناجحة لبعض معوقات العمل ويعمل على توجيه استراتيجية المنظمة فضلاً عن إنه اداة لتقييم العناصر الداخلية والخارجية للمنظمة. و في هذا الصدد ان صوت الزبون:
  - مصدر يسهم في دعم عملية صنع القرار وعمليات التحسين المستمر لتجارب الزبون.
  - يوفر بيانات كمية ونوعية اذا ما استغلت يمكن ان توفر القدرة على فهم ميول واراء الزبائن عن تجاربهم السابقة.

- دعم اداء المنظمة للتقدم في طريق تحقيق اهدافها النابعة من الزبون وللزبون.
- دعم خطوات تنفيذ التغييرات التي تركز على الزبون.
- يساعد على قياس رضا الزبون عن تجربته ومدى امكانية الاحتفاظ به.
- وسيله لمقارنة الاداء الفعلي للمنظمة مع متطلبات الاداء المرغوبة من قبل الزبون، بما يمكن من اجراء التحسينات اللازمة.

2. **ادوات تحسين تجربة لزبون:** يركز هذا المجال على تحديد افضل الممارسات التي يتوجب على المنظمات التركيز عليها للحد من شكاوي العاملين وخفض الكلف التي تتحملها المنظمات لتصحيح نتائج التجارب السلبية،و وتكوين فرصة للتمايز والولاء للمنظمة فضلاً عن بناء المشاعر الايجابية اتجاه المنظمة والحد من المشاعر السلبية، اذ يمكن تحسين تجارب الزبائن عبر الاستفادة من احدث التقنيات والعلوم العصبية والنفسية كالتسويق الشعوري للتنبؤ بتوقعات الزبائن وحاجاتهم ورغباتهم الواعية والغير واعية وايجاد افضل الطرق لتلبيتها. كما يمكن تحسين تجربة الزبون عبر عدد من الممارسات وهي كالأتي:

- توفير منتديات لجذب الزبائن واتاحة الفرصة للمشاركة وطرح الأفكار والانطباعات حول طبيعة المنتجات الحالية.
- اجراء زيارات دورية ذات طابع رسمي للزبون لمناقشة وتقييم جودة تجربتهم.
- مقارنة تجربة الزبون مع المنظمة مع تجاربهم لدى المنظمات الاخرى واجراء تغيرات في طبيعة مسار المنظمة بما يتلائم مع تطلعات الزبائن والتطورات بمرور الوقت.
- اجراء استطلاعات للرأيي من اجل الحصول على تقييمات شاملة للتجارب المقدمة للزبون ومدى رضاهم عنها.
- الاستفادة من الاستخبارات التسويقية في توفير البيانات خاصة بتجارب الزبائن وتكوين صورة حول سلوك الزبائن وتوقعاتهم المستقبلية.
- تحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها والعمل على رفع الروح المعنوية للزبون.
- تسهيل اساليب تقديم الشكاوي من قبل الزبائن وخاصة عند تقديم تجربة سيئة للوصول الى حلول مرضية وضمان الحفاظ على الزبائن.

يمكن تحسين التجربة عبر النظر الى تصورات الزبون عن الجودة وتقديم تجارب تتوافق مع تصوراتهم اوتفوقها وضمان تقديم قيمة للزبون، بينما اوضح (Walker etal,2006) يمكن تحسين التجربة عبر الاهتمام بتصميمها وصياغتها على وفق الصورة الذهنية المتولدة لدى الزبون وهي غير ملحوضة بشكل جلي وانما يتم تقديرها، اذ ان تكوين قاعدة بيانات عن زبائن المنظمة

والاستفادة من البنية المعلوماتية هذة في حل المشكلات واستقراء توقعات وحاجات وتفضيلات الزبائن وارائهم حول تجاربهم السابقة مع المنظمة ومن ثم تحسينها بناء على المعلومات الجمعة. كما ان الاعتماد على وسائل التواصل الحديثة يسهل في تعرف على استجابات الزبائن عبر جميع مراحل دورة حياة التجربة و يساهم في تحسينها مستقبلاً لضمان تجربة مقنعة والحفاظ على المشاعر الايجابية للزبون اتجاه المنظمة.أن تسهيل وتبسيط الاجراءات على الزبون واستخدام احدث التقنيات كتقديم عروض المنظمات (المواصفات والاسعار والتصفح والاختيار و الشراء وتحديد طريقة التسليم) عن طريق الانترنت يمكن ان يقلل من الكلف التي يتحملها الزبون وتكوين دافع لاستمرار التعامل مع المنظمة، كما يمكن تحسينها عبر تقليل مخاطر ومخاوف الزبون بشأن الاحتيال وتوفير مؤشرات يمكن ان تزيد من أمن وثقة الزبون بالمنظمة كتوفير خدمات ما بعد الشراء والصيانة المجانية وتقديم ضمانات مختلفة كالسماح باسترجاع المنتج خلال ايام محددة من تاريخ الشراء. يمكن تحسين تجربة الزبون عبر النظر وبصورة مباشرة الى التقييمات الشخصية الصادرة من الزبون عن تجاربه مع المنظمات وهذا يساعد في تحسين وادارة التجارب المستقبلية، وعلى الرغم من ان هذة العملية تتسم بالصعوبة والكلف لكنها ذات نتائج فاعلة في تحقيق منافع وقيمة للمنظمة والزبون، يمكن تحقيقة عبر تطوير المؤهلات والخبرات لموظفي تقديم المنتجات وتوفير نظم دعم فاعلة وبيئة ملائمة لكل من الموظفين والزبائن، بأنه يمكن تحسين تجربة الزبون عبر الاساليب الاتية:

- ضمان سرعة الأجابة على تساؤلات و استفسارات الزبائن والاهتمام بطبيعة التفاعلات بين الموظفين والزبائن سواء كانت بشكل مباشر او عن طريق التقنيات الحديثة.
- تحليل تصورات الزبائن عن التجارهم السابقة وفهم العادات الشرائية لهم عبر الاستبيانات والمسوحات لعينات من الزبائن في القطاع المستهدف.
- تكوين غرف تجارب افتراضية للتعرف على ردود افعال الزبائن حول تجربتهم معها واجراء التحسينات لضمان تجربة ناجحة.
- استخدام بعض التكتيكات من قبل الموظفين كخفظ سقف توقعات الزبائن والتأكيد على الجودة والخصائص التي تميز منتجات المنظمة المنافسين.
- تشخيص احتياجات وتفضيلات الزبائن وتصميم تجربة فريدة ومتكاملة من وجهة نظر الزبون.

تسليط الضوء على الزبائن والاستماع الى قصصهم عن تجاربهم سواء كانت مع المنظمة او المنظمات الاخرى والتعرف على المقاييس والمعايير الخاصة بهم عند التقييم والاستفادة منها في تقديم تجربة متميزة واكثر جاذبية للزبائن. واشار(Tractinsky etal,2000) بالامكان تحسين تجربة الزبون عبر تقديم منتجات متخصصة تقابل توقعات الشريحة المستهدفة بحيث يضمن الزبائن ان هذه المنتجات هي التي تلبي متطلباته، كما يمكن استخدام الاساليب الحديثة كالتفاعلات على شبكات الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقاتها مثل ادراج موسيقى ضمن الموقع او الرسوم المتحركة والتي هي تعبيرات غير لفظية تساهم في جذب الزبائن و تحسين صوره تجاربهم مع المنظمة. انه كلما ازادت نقاط اتصال المنظمة مع الزبون زادت من امكانية رصد وتحليل اكبر عدد ممكن من تجارب الزبائن وبذلك تحديد الاسباب الاكثر شيوعاً في فشل التجربة واتخاذ اجراءات سريعة لتصحيحها. بالامكان تحسين تجربة الزبون عبر وضع استراتيجية توجه وتدير عملية تقديم المنتجات للزبائن ، كما ان الاهتمام بسلسلة الاجراءات المتبعة في اعدادها وتقديمها بدأ من تلك المستخدمة من قبل المنظمة ومروراً بالاجراءات التي يشترك فيها الزبائن والمنظمة يمكن ان تحسن من طبيعة التجارب الممنوحة للزبائن. وعلى وفق (Pinker,1997) تعتمد عملية تحسين التجارب على الكيفية التي يتم بها تحليل الاستجابة العصبية والنفسية للعقل البشري وتصورات الزبائن حول عروض المنظمة ومن ثم التأثير على تلك التصورات لتغيير توقعاتهم وتكوين تجربة جذابه، فيما يرى(Ahmed & Rafiq,2003) ان التركيز على بناء فرق دعم متخصصة تتصف بالكفاءة وامتلاكها المؤهلات المهنية الكافية للتعامل مع الزبائن يمكن ان تساهم في تحسين التجارب المقدمة الى الزبائن والحفاظ على ولائهم، اذ ان هناك العديد من الممارسات لتحسين وتطوير تجارب الزبائن وهذه الممارسات هي:

- التأكيد على المميزات الوظيفية والمادية والنفسية للمنتج في العروض الترويجية.
- الضغط على التكنلوجيا لتوليد ابتكارات وتحسينات في المنتج لضمان تحقيق استجابات ايجابية.
- التأكيد على السمات المميزة للمنتج لتحقيق تجارب ايجابية ومتفوقة.
- تهيئة بيئة ملائمة لتقديم حزمة متكاملة من المنافع والمزايا المرغوبة للزبائن.
- الاستماع الى اقتراحات الزبائن وافكارهم مع الاخذ بنظر الاعتبار عدم زيادة الكلف على كل من المنظمة والزبائن.

ان مشاعر وانفعلات الزبون وما يصرح عنه اثناء تفاعلاته هو شكل من اشكال التعبير عن تجاربهم وهو مقياس لدرجة رضا الزبون والتي يمكن استخدمها كمؤشرات لعملية تحسين التجارب المستقبلية للزبائن، وقد لاحظ (Sharma& Levy,1995) ان تصنيف الزبائن الذين يترددون على منتجات المنظمة يمكن ان يوفر معلومات كافية تساهم في تطوير وتحسين الاساليب البيعية وتحديد الاسلوب المناسب للتعامل مع مختلف الزبائن،واشار(Liao,2007) يكون التحسين عبر التركيز على الزبائن في اماكن تقديم السلع والخدمات والسرعة في تقديم الخدمات و في التعامل مع الشكاوي والذي يمكن ان يؤثر على قرارات الزبائن بأعادة الشراء و فهم كيفية ارضاء الزبائن وخاصة اذا كانت لديهم تجارب سابقة فاشلة، ان هناك ثلاثة شروط اساسية يجب توفرها لتحسين التجربة وضمان رضا الزبون والولاء وهي كالاتي:

- الوعد بتقديم قيمة للزبون تلبي مطالب الزبائن واحتياجاتهم.
- ان تكون القيمة مصحوبة بالتوعية كطريقة الاستخدام والمنافع المتحققة من المنتج.
- التفيذ المتقن وادارة تجربة متفوقة.

سادساً: التحديات والصعوبات التي تواجه تجربة الزبون

تواجة المنظمات اليوم العديد من التحديات للنجاح والبقاء في بيئة الاعمال الديناميكة التغيير وهذا ما جعل كبرى المنظمات تتوجه الى الاهتمام بتطوير المنتجات بالتركيز على احتياجات الزبائن وتحديد وتحليل أولويات التجارب المتكاملة، اذ تهتم المنظمات باستمرار على بناء والحفاظ على جو يتصف بالشفافية عند تجربة العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة والعمل على منحهم قيمة بوضح بالأضافة الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى غالبية المنظمات الى تحقيقها وهذا ما فرض عليها العديد من التحديات والتي يتوجب مواجهتها وادارتها على نحو كفوء لتحقيق تلك الاهداف. اذ ان القوالب النمطية المتكونة لدى الزبائن من كل الجنسين تؤثر على تفضيلاتهم وهذا يتطلب من المنظمات بذل الكثير من الجهود لتغيير هذة الصورة والتأثير على سلوكهم الشرائي، كما ان الا اجراءات المتعلقة بأستطلاعات الرأي والمسوحات والمقابلات يمكن ان تكون مكلفة ومستهلكة للوقت كون ان الزبائن غالباً مايقدمون صورة جزئية عن استجابتهم حول تجاربهم السابقة وهي غير كافية في تطوير التجارب المستقبلية، ان عملية تقييم الزبائن لعروض المنظمة هو أمر نسبي يعتمد كلياً على التقييم الشخصي للزبون وهو شبيه بعملية تقييم الجمال والذي يأخذ أشكال وتصورات مختلفة باختلاف الزبائن وبذلك تواجه المنظمات صعوبة في تحسين وتطوير المنتج. كما أن القيمة الجوهرية المقدمة عبر التجارب

قد لاتحقق الرضا والراحة للزبائن كونها لاتلبي المتطبات الرئيسة التي يبحثون عنها عند الشراء، فضلاً عن المعايير الاخرى كالكلف والجودة وهذا يؤثر على ادراكهم لمفهوم القيمة، جملة من الصعوبات التي تواجها المنظمات والمتمثلة بالاتي:

أ. ان تحقيق تجارب متفوقة يتطلب النظر الى عدد من العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي وهي عملية تتسم بالصعوبة والتعقيد في الاوساط العلمية وفي سياقات تهيئة التجربة.

2. تعتمد جودة التجربة على العديد من العوامل الحرجة مثل عاطفة الزبون وثقافته والتي من الصعب التأثير عليها.

3. تواجه المنظمات صعوبات في تحديد الاختلافات الفردية ضمن الشريحة المستهدفة المستهدف.

واشار (Mcelvogue,2000) فشل المنظمات في تشخيص التجارب المتطرفة التي تقع على طرفي نقيض، اما ان تكون تجربة متفوقة او ان تكون تجربة سلبية تدفع الزبون ليس فقط الى عدم الرضا وانما ايقاف التعامل مع المنظمة، وقد يكون لدى الزبائن القليل للتعبير عن تجاربهم و درجة تأثرهم بالمحفزات الخارجية فضلاً عن صعوبات التي تواجهها المنظمة للوصول الى سقف التوقعات والتصورات والداخلية والمرتبطة بمختلف جوانب التجربة، ان الزبائن انفسهم يواجهون احياناً صعوبات في التعبير عن تفضيلاتهم، او في اصدار الاحكام حول تجاربهم مع المنظمة مما يصعب على المنظمة تنفيذ استراتيجية التحسين والتطوير المتبناة من قبلها. فيما صرح (Olaf Siebers etal,2009) ان جاذبية الحملات الترويجة المقدمة من قبل للمنظمة لن تغير من المعايير القياسية الموجودة في ذاكرة الزبون عند شراء المنتجات، وهذا يتطلب من المنظمات الاستفاضة في فهم حاجات وتصورات للزبائن والتاثير عليها بما يتفق مع خصائص المنتجات المقدمة، وهذا يكون عبر اتباع منهج التسويق الشعوري. أن الصورة الذهنية المتكونة في ذاكرة الزبون لم تعد لها اهمية عند تقديم منتجات متطورة و ذات تقنيات عالية وهذا يتطلب من المنظمات اعداد عاملين يتصفون بالمهارات والخبرات للتأثير على الزبائن وسلوكهم الشرائي. اذ تواجه المنظمات حاجات معقدة ومتعدد ضمن الشريحة المستهدفة وهذا يتطلب منها بذل المزيد من الجهود للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتلبيتها وتكوين تجارب مرضية. كما تواجه المنظمات اليوم صعوبات كبيرة في تغيير الاستراتيجيات المتبعة عند تقديم التجارب للزبائن وخاصةً ان عالم الاعمال اليوم يتسم بالتعقيد وشدة التنافسية، فضلاً عن التحديات التي فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية المتواصلة والتي جعلت من تجارب الزبائن وسيلة في تحقيق الميزة

التنافسية. اذ ان الدوافع والعوامل النفسية للزبائن يمكن ان يكون لها تأثير على سلوكهم الشرائي فعندما تكون الحالة النفسية ايجابية يكون تقييم ايجابياً والعكس صحيح وهذا يتطلب من المنظمات استخدام محفزات تسويقية جذابة لضمان استمرار الاقبال على منتجات المنظمة.
تتمثل التحديات التي تواجهها المنظمات بالاتي:

1- ضرورة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالمسؤلية الاجتماعية وصورتة وسمعة المنظمة في السوق.
2- تأثير التطور التكنولوجي على سلوكيا ومواقف وتصورات الزبائن وهذا فرض على المنظمات ضرورة الاستثمار في التقنيات الحديثة.
3- تمثل تقييمات الزبائن لتجاربهم الفيصل الذي يحديد السلوك المستقبلي وان ارتفاع درجة التوقعات او انخفاظها يعتمد على جاذبية التجارب.

اذان عملية اسعاد الزبون وتلبية احتياجاته ورغباته اصبحت اكثر صعوبة مما سبق بسبب الزيادة في سقف توقعاته، وهذا فرض عليها ضرورة تجاوز تلك التوقعات للحفاظ على مكانتها في السوق.فضلاً عن عزوف بعض الزبائن عن التفاعل مع موظفي المبيعات كونهم يمتلكون مخزن من الذكريات عن تجاربهم السابقة، وهذا فرض على المنظمات استخدام اساليب جديدة في حملاتها التسويقية كأستخدام الرسوم ثلاثية الابعاد وصفحات التواصل الاجتماعي او اتباع الاساليب الحديثة في التسويق كدراسة الاستجابة الذهنية والنفسية للزبون دون الحاجة الى التفاعلات وجهاً لوجة،وهذا مايسمى بالتسويق الشعوري، وعليه اصبح من الضروري على المنظمات تقديم بعض المؤشرات والمنبهات الفاعلة لجذب الافراد الذين لم يسبق ان يتعاملوا مع المنظمة، فضلاً عن دورها في تغيير المعتقدات والصورة الذهنية للزبائن الذين اعتادوا على التعامل معها.

اسئلة الفصل

س1: ناقش التطور التاريخي لتجربة الزبون

س2: ناقش مفهوم تجربة الزبون، مع توضيح اهميته في في المنظمات المعاصرة.

س3: عدد اهم اهداف تجربة الزبون.

س4: اشرهم اهم نماذج تجربة الزبون.

س5: عدد اهم التحديات والصعوبات التي تواجه تجربة الزبون.

الفصل السابع

ادارة علاقات الزبون

الفصل السابع

ادارة علاقات الزبون

بعدما أدرك المسوقون حقيقة الزبون، وعرفوا انه جوهر عملية التسويق في الآن، كان لابد من التوصل الى إجراءات لإدارة علاقات هذا الموجود المهم لأية منظمة، لاسيما بعدما أصبح الزبون ضمن سلسلة التجهيز في الآونة الأخيرة، لذا تبنت المنظمات إدارة علاقات الزبون لتكون الرابطة المهمة فيما بين الزبون المرتقب، والحالي وبين المنظمات التي تجهد على فهم وتقييم ولاء وقيمة الزبون ومعرفتهُ، واستغلالهُ بوصفه ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية للمنظمة تسعى للبقاء والنمو من خلالها. ومن منطلق أن الزبون هو الذي يسمح للمنظمة أن تربح، كان لابد من الاهتمام بإدارة علاقات الزبون، لاسيما بعدما ظهر الموجود الثاني الذي لا يقل أهمية وهو ألمعرفة وبهذا قامت المنظمات الكبيرة بمزج هذين الموجودين للحصول على أفضل النتائج. ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على النشأة والتطور لادارة علاقات الزبون
2. التعرف على مفهوم ادارة علاقات الزبون
3. التعرف على اهم مراحل أدارة علاقات الزبون
4. التعرف على اهم الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون
5. التعرف على اهم أبعاد إدارة علاقات الزبون
6. التعرف على اهم اسباب فشل ادارة علاقات الزبون.
7. التعرف على اهم متغيرات ادارة علاقات الزبون
8. التعرف على طبيعة العلاقة إدارة علاقات الزبون وإدارة ربحية الزبون
9. التعرف على كيفية تنفيذ إدارة علاقات الزبون

اولا : النشأة والتطور لادارة علاقات الزبون

خلال السنوات القليلة الماضية ومواكبة للتطور الكبير في التكنولوجيا والمنافسة اصبحت ادارة علاقات الزبون اساس عمل الكثير من المنظمات الحديثة مع زبائنها لبناء علاقات مربحة معهم طويلة الاجل وحسب (Secor) في عقد الستينات كانت بذرة تطور من خلال مقالة لـ (Ted levitt) في التسويق والادارة التي اقترحت ان غرض الاعمال هو ايجاد والمحافظة على الزبون. وقد ايد ان على المنظمات الحديثة ان تنظر لعمليات الاعمال الكلية تتضمن تكامل

الجهود من اجل اكتشاف وخلق و اثراء وارضاء حاجات الزبون "يجب هنا على المنظمات الاتجاه باعمالها نحو هذه الحقيقة المهمة. في حين راى كل من (David)، (Smith) ان ظهور ادارة علاقات الزبون كمفهوم جاءت في عقد الثمانينات من القرن الماضي. فحسب (David & yurong, 2002) ان الظهور الاول لمراكز حلول ادارة علاقات الزبون حصل في عقد الثمانينات. اذ قام المجهزون للمنتوجات بوضع وتاسيس براجيات بواسطة المبرمجين التي كان هدافها تسهيل العمليات الداخلية التي لها بعدين الآلي والمعياري ترتبط باكتساب وخدمة والمحافظ على الزبائن وهذه العمليات تدور حول السيطرة على قيادة المبيعات لخلق الادوار لوكالات خدمة الزبون للتمكين من تناسق الخدمة ودعم الخطوط الانتاج والاقسام الحديثة وان التركيز على البعدين الآلي والمعياري وعملياتها الداخلية تسعى لجعل الزبائن كموجودات. رغم ان هذه العمليات تسد حاجات المنظمة ولكنها مكلفة وغير سهلة المراقبة. ويمكن الملاحظة مما سبق ان التركيز في البداية على الدور التقني او تكنولوجي لعمليات المنظمة. واكد (Smith,2006) ان ادارة علاقات الزبون ميزت في بداية 1990 والسبب الرئيسي لظهورها هو معاناة الكثير من الصناعات لزيادة الطلب من قبل الزبائن على الجودة العالية وخسارة النمو غيرالواضح لخدمة الزبون وان ازدياد اهمية الزبون تطلب من المنظمات ومدرائها اعادة التفكير في الطرائق التقليدية لتزويد الخدمة اضافة لظهور الطرائق الالكترونية. وراى (الكعبي) ان ادارة علاقات الزبون قد مرت بمراحل عدة الى ان اصبحت المنظمات امام فلسفة جديدة في التعامل مع ثورة العلاقات مع الزبون يكون امام المنظمات في الوقت الراهن ادارة علاقات الزبون بوجهين تمثله ادارة تقليدية اما الوجهة الثانية فهي ادارة الكترونية.

ثانياً : مفهوم ادارة علاقات الزبون

رأى (Scott Nelson) احد المحللين البارزين في مجال أدارة علاقات الزبون أنّ هناك نظرتان في مجال أدارة علاقات الزبون يجري الحديث عنها بين منظمات الأعمال حالياً الأولى حيث ينظر إليها باعتبارها برامج تطبيقية (Software Application) أي التفكير بها بمصطلحات تقنية والثانية باعتبارها فلسفة أعمال وأكد (Scott Nelson) بأنه على المنظمات إن أرادت أن تحقق النجاح في علاقتها مع الزبون أن تنظر أليها باعتبارها فلسفة أعمال بنيت حول تحسين رضا الزبون وزيادة الربحية وخلق الولاء. وعلى هذا الأساس فهو رأى أنّ إدارة علاقات الزبون هي((أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل أفضل. وأكدت (destination CRM, 2002) بأن أدارة علاقات الزبائن هي فلسفة تخص الأعمال تستخدم على

نطاق واسع في المنظمات مصممة لغرض تقليل التكاليف وزيادة الربحية من خلال ترسيخ ولاء الزبون. إنها فلسفة اعتادت على أن تعرف المزيد من احتياجات وسلوك الزبائن لتطوير علاقات أقوى معهم. وبعد كل شيء إن العلاقات الطيبة مع الزبون هي من صميم نجاح الأعمال (business success) واستنادا لذلك فأن أدارة علاقات الزبون تصبح مرتكزاً مهماً في توجه المنظمة لغرض بلورة الفكرة عن السلوك وقيمة الزبون. ويلاحظ تأكيد عمل هذه الفكرة منصبا على جمع المعلومات من جميع المصادر ضمن المنظمة ومن الأماكن المناسبة ومن خارجها لإعطاء نظرة شمولية واحدة عن كل زبون. وهذا ما يتيح للزبون أن يكون أو يتخذ قرارات سريعة ألا أنها مطلعة عن كل شيء من فرص النهوض بالبيع إلى مستويات أعلى (up - selling) والبيع العابر للتوقع (cross – selling) (وهي إستراتيجيات تسويقية للوضع التنافسي) مما يوفر في تكاليف الشراء بالنسبة للزبون ويزيد من ربحية المنظمات من خلال زيادة المبيعات المعتمدة على جذب الزبائن وزيادة ولاءهم.وعرف (Lamb) أدارة علاقات الزبون على أنها فلسفة تستند إلى مجموعة الأدوات والعمليت (Processes) والتقنيات (Technologies) التي تساعد الأعمال باجتذاب واستبقاء وتطوير (To attract, retain and develop) الزبون ذي القيمة العالية (High-value customer). لقد ركز هذا التحديد لإدارة علاقات الزبون على جانبين أساسيين عن الزبون هما الزبون ذي القيمة العالية مقابل الزبون ذو القيمة الواطئة وعن دورة حياة الزبون من الدخول إلى العلاقة والمغادرة.وأكد (Edelstein) على أن أدارة علاقات الزبون بمعناها الواسع هي أدارة كل تفاعلات الزبون وذلك من خلال استخدام المعلومات عن الزبون الحالي والمحتمل، لأجل التفاعل بفعالية اكبر مع الزبون في كل مراحل العلاقة معهم .وأشار إلى أن المراحل هذه تمثل (دورة حياة الزبون)، وتمتلك (دورة حياة الزبون) ثلاث مراحل حددها بـ:

- مرحلة اكتساب الزبون (Acquiring Customers)
- مرحلة زيادة قيمة الزبون (Increasing the value of the customer)
- مرحلة الاحتفاظ بالزبون الجيد (Retaining good customer)

ويمكن في كل مرحلة من هذه المراحل أن تؤدي البيانات التي تم جمعها من الزبون إلى زيادة الربحية من كل زبون وزيادة قيمة الزبون على مدى مراحل دورة الحياة المحددة. وحدد مفهوم أدارة علاقات الزبون بكونه يركز على عمليات الأعمال الداخلية (Internal business processes) كالمبيعات والتسويق والخدمة مصحوبا بالبيانات والتكنولوجيا وأساليبها، وهي باختصار تقف على بناء طويل الأجل للعلاقة مع الزبون. وعلى هذا الأساس فان النظرة إلى

أدارة علاقات بالزبون تتحدد بكونها فلسفة موجهة من اجل الإبقاء على الزبون وتنميته. ويتفق الكثير من الكتاب على وجهة النظر هـذه، فقـد عـدها (Cunningham) بكونهـا تنـصب علـى عمليات الأعمال (تسويق، مبيعات، خدمات) و التكنولوجيا والقواعد للتعامل مـع الزبـون في مختلف مراحل دورة حياة الأعمـال. واعتبرتهـا (Magic Software Enterprises White Paper, 2000:3) بكونها تنصب على آلية (Automating) وتعزيز (Enhancing) عمليات الأعمـال التي تركز على الزبون لأغراض المبيعات والتسويق والخدمة، وتركز على تكامل جهود العـاملين في المكتب الأمامي في مواجهة الزبون التي تجسد رضا الزبون مؤدية إلى ولاء أضافي للزبون يـؤثر مباشرة على الخط الأساسي للمنظمة. أما (ICF consulting Group, 2004) فنظـرت لهـا علـى أنها فلسفة تركز على التسويق وتكنولوجيا المعلومات وتقوم بإدارة العلاقات المتبادلة بين المنظمـة وزبائنها في جهد لمساعدة المنظمة وانجاز مهامها. وحينما ترغب المنظمة في أن تتعامل مع الزبـون في ظل فلسفة أدارة علاقات الزبون فانه ثمة أسئلة ستثـار هنا:

- هل إن المنظمة لها إستراتيجية واضحة تحدد أدارة علاقات الزبون؟وهل هي المسؤولة عن تحديد الزبون وتحديد حاجاته ورغباته؟
- هل إن المنظمة تتفاعل مع الزبون بأفضـل السبل وهل أن التعامل مع الزبـون باتجـاه أحادي أو باتجاه واحد؟
- هل إنّ كل الأقسام تعمل سوية بفعاليـة لتـوفير الـدعم للزبـون بطريقـة خاليـة مـن التعارض؟
- هل إن مراكز الاتصالات (Communication Centers) لهـا القـدرة علـى تتبـع كـل تفاعلات الزبون بغض النظر عن الوسائل التي يستخدمها الزبـون مثـل (التلفـون، البريد الالكتروني، فاكس، أو وجها لوجه).

وينظر (Day) إلى أن أدارة علاقات الزبون كونها ذات ثلاثة مناهـج متميزة ولكـل منهـا نتائج مثيرة ومختلفة (Dramatically) وهي:

1- قيادة السـوق: وهي تجعـل أدارة علاقـات الزبـون فلسفة تركـز علـى تحقيـق قيمـة للزبـون مـن خـلال عناصـر مثـل الخدمــة المميـزة (Elements as exceptional service) والرغبة في تلبية متطلبات الإفراد. ومن الأمثلة على تبني هذه الفكـرة. مـا قامت به شـركة (Fidelity investments) في فهـم وتقـسيم الزبـائن إذ تحولـت مـن توجههـا نحــو المنتـوج (Product) إلى التوجـه نحــو العلاقـات (Relationship Orientation) وبهـذا تخلـت المنظمـة عـن معاملـة جميـع الزبـائن بنـفس الطريقـة

واعتماد المنهج القائم على التعليم الملائم والنصائح الاستثمارية التي تلائم احتياجات كل مستثمر. ورأى بعض الباحثين أن هذا التوجه سيكون مرتبطا بشكل اكبر بأداء منظمة الأعمال تحت ظل المنافسة الشديدة والتفضيلات السوقية غير المستقرة.

2- **التوجه الداخلي**: وتقوم على مبادرات التوجه الداخلي التي تهدف إلى تنظيم أفضل للبيانات الداخلية (Better organizing internal data) و تخفيض تكاليف الخدمات واستهداف فعاليات التسويق بصورة أفضل وهي المهمات التي تستند عادة لمجموعة تقنية المعلومات. وإنّ تقنية أدارة علاقات الزبون هي عادة محط تركيز هذه الطريقة والتي تستلزم توفير متطلبات قد لا يكون من السهل توفيرها والمحافظة عليها قياسا بتطور البيئة التي تعيش بها المنظمات ولعل من أهم متطلبات التقنية هي الحاجة إلى نظم لتدبر خدمة الزبون الذي ينمو و يتطور إلى أشخاص متدربين بشكل صحيح على برامج خدمة الزبون المتطورة و الحاجة إلى البيانات لتشغيل برامج أدارة خدمة الزبون، وإذا لم تتوفر تلك المتطلبات فحينها يهبط مستوى الخدمة التي يأمل الزبون فيها.

3- **استخدام الأعمال الدفاعية**: وتعني قيام المنظمة باستخدام موانع أو حواجز طبيعية تمنع تحول الزبون إلى منظمة أخرى أو منافس آخر ومن أمثلة ذلك استخدام برامج الولاء (Loyalty Programs) أو برامج (Frequent- Buyer Program) المصممة لمنع الميزة للمنافس وبينما تكون هناك فرصة صغيرة للحصول على ميزة فان هذه الفكرة تحافظ على الأقل على الوضع الراهن للمنظمة إزاء المنظمات الأخرى.

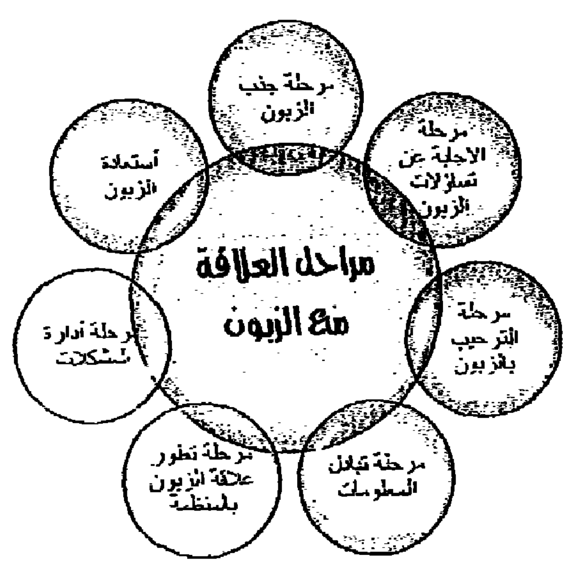
وعند بحث هذه الإشكال الثلاثة التي تشكل مرتكزات عمل أدارة علاقات الزبون، يتبادر إلى الذهن السؤال المهم الذي مفاده ما هو المنهج الذي يلائم جميع المنظمات؟ وبتقديرنا فان الإجابة تكمن في أن الأداء المتفوق للمنظمات يأتي بلا شك من تكامل ثلاثة عناصر للقابلية المرتبطة بالزبون والمتمثلة بالتوجه التنظيمي(Organizational orientation) الذي يجعل الاحتفاظ بالزبون من الأولويات ويعطي العاملين مدى واسع لترضية الزبون أولا والمعلومات عن العلاقات (Information a bout relationships) ومنها نوعية المعلومات ذات الصلة بالزبون والأنظمة لمشاركة هذه المعلومات عبر المنظمة ثانيا واتجاه المنظمة نحو بناء علاقات بالزبون ويتحقق من خلال حوافز ومقاييس البنية التنظيمية. واستنادا لذلك

فان الباحث رأى بأن أدارة علاقات الزبون (CRM) هي مفهوم جديد يتطلب نموذج أعمال جديد يركز على الزبون، يمكن تعريفها بكونها تشير إلى فلسفة موجهة لعمليات الأعمال تتضمن التسويق والخدمة المدمجة مع تقنيات التكنولوجيا والحصول على المعلومات والمعرفة تتعلق ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون لأجل زيادة قيمة الزبون وخلق القيمة للزبون بغية كسب ولاءه ومن ثم الاحتفاظ به.

ثالثاً: مراحل أدارة علاقات الزبون

أشار الباحثون الى أن العلاقة مع المنظمة تخضع إلى سلسلة من المراحل وقد تتطور لتصل إلى علاقة متينة، وقد لا يستمر الزبون، وينتقل بين نماذج المنتجات والخدمات الكثيرة من المنظمات أو الباعة. وعلى أية حال أن العلاقة مع الزبون، وكما موضحة بالشكل (44) تمر بسبع مراحل وكما أشار اليها (ألكعبي 2006) هي:

1- **مرحلة جذب الزبون:** إذ يجري تشخيص الزبون المناسب على وفق المعايير التي تنسجم مع تصورات المنظمة.
2- **مرحلة الإجابة عن تساؤلات الزبون:** حينما يتردد الزبون على المنظمة، يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات، تعد الإجابة عنها في غاية الأهمية.
3- مرحلة الترحيب بالزبون: يقدم الزبون حين تردده على المنظمة فرصة لإدارة المنظمة للتعرف عن كثب بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون.
4- **مرحلة تبادل المعلومات:** تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المنظمات والزبون، أذ تتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة او الخدمة التي تتعامل بها المنظمة.
5- **مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة:** يتم تطور العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات ولطلبات وطموحات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد.
6- **إدارة المشكلات:** ربما تظهر أثناء التعاملات بين الزبائن والمنظمة بعض المشكلات والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المنظمة.
7- **استعادة الزبون:** من المحتمل أن ينهي الزبون علاقته بالمنظمة لأسباب مختلفة، قد يكون بسبب الخدمة المتدنية أو السعر المرتفع، إلا أن تدارك الموقف قد يعيد الزبون إلى التعامل مع المنظمة. من المؤكد إن قبول الزبون بمستوى الجودة أو السعر أو الخدمة، لابد أن يكون مساوياً أن لم يكن أعلى من مستوى المنافسين.

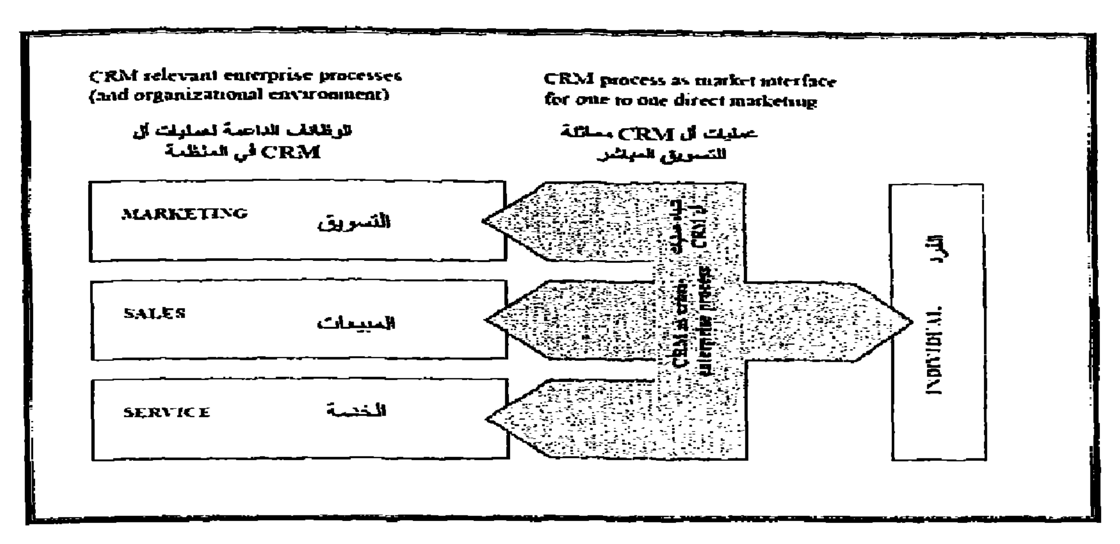


شكل (44) مراحل العلاقة مع الزبون

المصدر: القيسي، بلال جاسم (2008) تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات أدارة المعرفة وإدارة علاقات ألزبون: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد،بحث غير منشور، ص80.

رابعاً : الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون

بما إن الـ CRM إستراتيجية لجذب وتعزيز العلاقة مع الزبائن فإن عملياتها الوظيفية تشتمل على جميع الأنشطة المتعلقة بالأتصال المباشر مع الزبائن، لذى فإن عمليات الـ CRM تنفذ عموما في وظائف المنظمة التالية: التسويق والمبيعات والخدمات والتي تعد عمليات داعمة لها وكما مبين في الشكل (45) أدناه، ذلك لأنها معنية بالأتصال المباشر بالزبون. و يقع على عاتق هذه الوظائف توفير جميع المعلومات اللازمة لتحليل خصائص سلوك الزبون والعمل على تلبية حاجاته وتوقعاته. ولتحقيق هذا الهدف المثالي لا بد من توافر جميع المعلومات اللازمة عن كل زبون عبر قناة حوار مصممة معه على اساس ممارسته الفعلية وردود أفعاله:



الشكل (45) الوظائف الداعمة لعمليات الـ (CRM)

ويمكن توضيح ماهية أنشطة الوظائف الداعمة لعمليات الـ CRM كما يأتي:

1. التسويق: إن عمليات التسويق التي تدعم الـ CRM تنهج مبدأ تسويق العلاقات Relationship Marketing هو أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف الزبائن وتحديدهم، والعمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق إمكاناتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المنظمة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب. ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشرة، مثل الانترنت، والمكالمات الهاتفية والبيع الشخصي، وهذا يساعد على تعظيم القيمة المتحققة لكل من البائع والمشتري خلال كل عملية تبادل بين المنظمة وزبائنها. كما ويسهل على الزبائن إجراء عمليات التفاعل والتبادل مع المنظمة في أي مكان وزمان، وبالطريقة التي يرغبون بها، ويعطيهم الشعور لديهم بأنهم يتعاملون مع منظمة فريدة ومميزة تتعرف إليهم بشكل شخصي في كل حالة تعامل بينهم. وهناك من يعد أن (One- to – One Marketing) والذي يركز على الاهتمام بحاجات كل زبون بشكل فردي وشخصي، هو تطبيق لمفهوم تسويق العلاقات، لأن الاهتمام بحاجة الزبون والعمل على إشباعها، يعمل على تطوير علاقة طويلة الأجل معه. وللوصول إلى تحقيق وتطبيق مفهوم تسويق العلاقات، لا بد من التركيز على بناء قاعدة بيانات Database حول الزبائن، وهو ما يعد الأداة ذات القوة الضرورية لتحقيق تسويق العلاقات، وهذا يساعد على الاتصال الشخصي مع الزبائن والذي يقود إلى بناء العلاقات معه. وبذا يكون تسويق العلاقات هو أداء متواصل وفعال لزيادة التعرف

على الزبائن. ويعرف تسويق العلاقات على إنه: توجه استراتيجي حديث للمنظمات، يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر . أما (Conn,2004) فيعرفه على إنه: إيجاد علاقات وثيقة وبناءة مع الزبائن الحاليين والمحتملين عن طريق الحوار المستمر معهم طوال دورة حياة الزبون. ومن أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تسويق العلاقات ما يأتي:

- قياس وتحقيق هدف الاحتفاظ بالزبائن.
- دعم سياسات وإجراءات الاحتفاظ بالزبائن.
- إدراك بطريقة عملية أسباب تسرب الزبائن.
- إعداد برامج مستمرة ودائمة للاحتفاظ بالزبائن من خلال ما يعرف. Safety net programs
- تدريب وتأهيل الموظفين على كيفية التعامل مع الزبائن ومتابعتهم وحل مشاكلهم.

ويتحقق ذلك من خلال الخطوات الآتية:

- تجزئة السوق الكلية.
- اختيار السوق المستهدفة.
- جذب الزبائن المستهدفين المرجين.
- إشباع حاجات هؤلاء الزبائن.
- الاحتفاظ بهم.
- دعم وتعزيز ولاءه.

المبيعات: إن عمليات المبيعات التي تدعم الـ CRM توفر سجلات محدثة عن الزبون الحالي والزبون الاحتمالي من اجل تقديم يد المساعدة لممثلي الخدمة وباقي المعنيين في إنجاح العلاقة مع الزبون (CRM) وذلك عن طريق ما يأتي:

بناء سجلات رقمية للزبائن، وأيضاً المحافظة على هذه السجلات مع سهولة الدخول أليها.

إدارة المبيعات والحسابات.

إدارة برامجهم الخاصة.

إرسال نتائج المبيعات وإرسال تقارير الأنشطة إلى مخزن المعلومات ليجري أستخدام هذه المعلومات من قبل الـ CRM.

الخدمات: إن عمليات الخدمات التي تدعم الـ CRM توفر خدمة ذاتية جيدة للزبون، مثل:

إرسال استفسارات من خلال موقع الشركة على الويب ومتابعة بعض الإرشادات.

البحث في قواعد المعرفة وكذلك متابعة صفحات خاصة بالأسئلة الشائعة (FAQs) وذلك دون الحاجة إلى اللجوء إلى موظف من الشركة.

وتمتد خدمة الزبون على كل المراحل الـ CRM:

الحصول على زبون جديد.

تعزيز العلاقة مع الزبون.

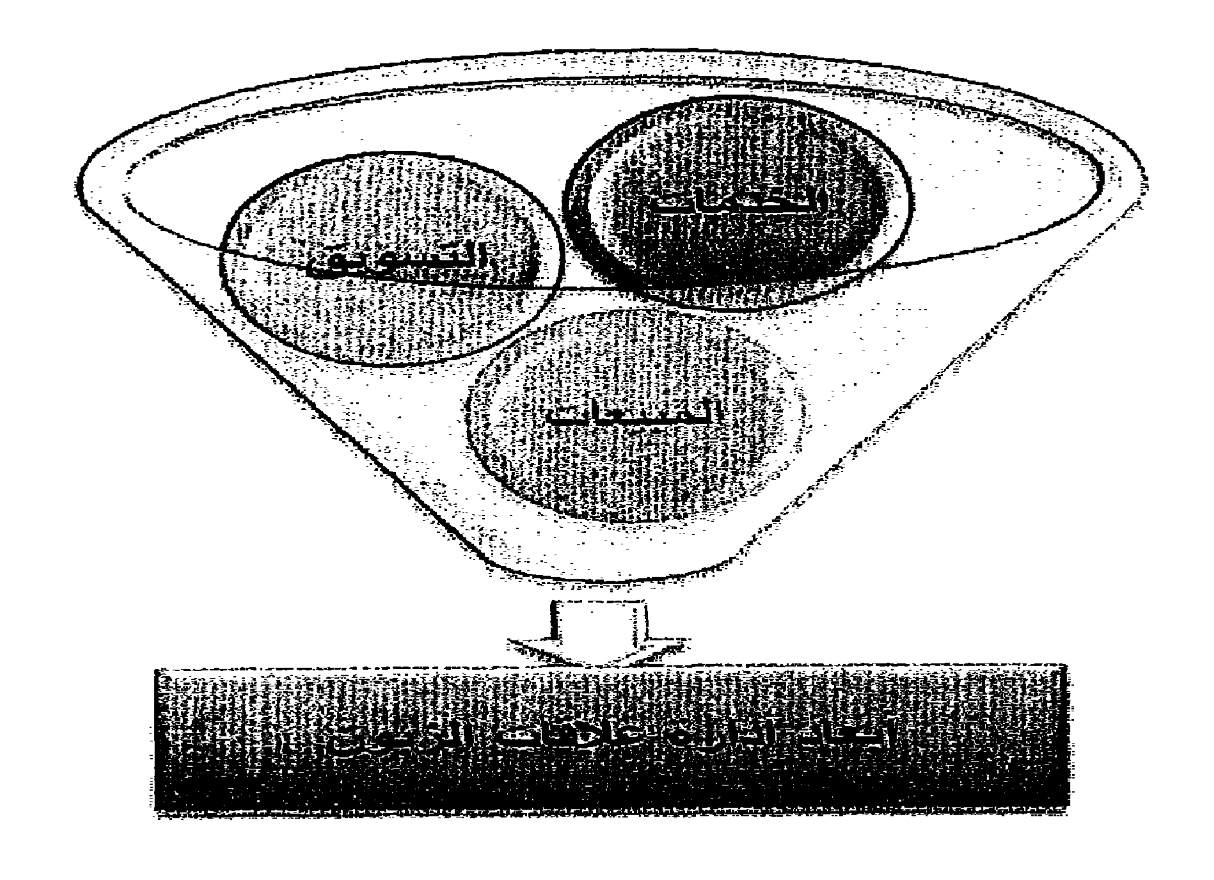
الاحتفاظ بالزبون.

وتجدر الإشارة إلى إن معظم الخدمات تكون في مرحلة ما بعد البيع وخاصة عند وجود استفسارات أو شكاوى من قبل الزبون. ويمكن تيسير تبادل المعلومات بين هذه الوظائف بفعالية عن طريق مستودعات البيانات Data Warehouses والتي تشكل قاعدة واسعة للمعلومات التي تحتاج أليها.

خامساً : أبعاد إدارة علاقات الزبون

إدارة علاقات الزبون مفهوم يتطلب نموذج أعمال جديد يركز على الزبائن، والذي ينبغي دعمه بمجموعة من التطبيقات التي تدمج عمليات المكتب الأمامي والخلفي. أن الأبعاد الأساسية لإدارة علاقات الزبون: هي المجالات الجوهرية الثلاثة للوظيفة (المبيعات والتسويق وخدمة الزبون). تهتم إدارة علاقات الزبون بالمبيعات، والتسويق، ونشاطات الخدمة للمنظمة وينبغي إدارة هذه النقاط الحساسة للزبون لتوافر علاقة معززة للزبائن. وينبغي إدارة كل تفاعلات الزبون من خلال مجموعة مدمجة ومشتركة من العمليات المعتمدة على التكنولوجيا الأساسية المعقدة التي تسمح بوجهة نظر متماسكة للزبون. غالبا ما يرى الزبون وجهة نظر مجزأة عن المنظمة الناتجة عن نقاط التفاعل المستقلة ، مثل الهاتف والفاكس والبريد الالكتروني، والشبكة العالمية، ويؤدي هذا العمل غير المترابط إلى تراجع رضا الزبون، ويكبح قابلية المنظمة على زيادة المعرفة الحالية المعتمدة على الزبون، وتمنع نقاط الاتصال المستقلة وغير المدارة للزبائن من جني الفوائد الكاملة لزبائنها بسبب وجهة النظر غير المكتملة للزبائن. أن هذه المجالات

الأساسية إذ يتصل الزبون بالمنظمة أما قبل البيع أو أثناءه أو بعده، وتتضمن هذه المجالات وكما موضحة بالشكل (46):



شكل (46) أبعاد أدارة علاقات الزبون

المصدر: القيسي، بلال جاسم (2008) تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات أدارة المعرفة وإدارة علاقات ألزبون: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد،بحث غير منشور، ص76.

1. الخدمات: خدمة الزبائن التي توفرها المنظمة هي المفتاح لقابليتها في المحافظة على الزبائن المخلصين والراضين عنها، وتعد الخدمة الذاتية شرطا أساسيا، إذ يستخدم الكثير من الزبائن الشبكة العالمية لدراسة حالة طلبهم ويقدمون الاستفسارات. وتعالج خدمة الزبائن كل أنواع استفسارات الزبائن، بما فيها أمور المنتجات، والاحتياجات.

2. المبيعات: إن تفاعل قوة المبيعات مع الزبون المحتمل، بتحويل هذا الزبون المحتمل الى زبون ومن ثم المحافظة على علاقة مخلصة، وهو أمر جوهري للأعمال من أجل نجاح المنظمة. ويُعد طاقم المبيعات مصدراً أساسياً لمعلومات المنظمة وينبغي أن يمتلك الأدوات للحصول على المعلومات الحديثة والاشتراك في هذه المعلومات مع الآخرين.

3. التسويق: تنشأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الالكتروني والشبكة العالمية. وتعطي نشاطات التسويق هذه المعتمدة على الشبكة خبرة أفضل للزبائن المحتملين، إذ تسمح للزبائن باسترجاع المعلومات ذات العلاقة على حسابهم ووقتهم. وينبغي تحويل المعلومات المجمعة من الزبائن على مواقع الشبكة العالمية إلى معرفة مفيدة والاشتراك بها وزيادتها.

هناك أربعة عوامل أساسية لإدارة علاقات الزبون التي حددها (Ganzaroli et al.,2003) بـ:

1. الزبائن: وهو عامل مهم جدا لتطبيقات إدارة علاقات الزبون، ولكي تكون ناجحة يجب أن تركز على الستراتيجية والأسواق المهمة بشكل واضح، ليس كل الزبائن متساوين بالأهمية، إذ أن (80%) من أرباح الشركة تتولد من خلال (20%) من الزبائن، ولهذا فأن العمل المهم والأول لإدارة علاقات الزبون هو معرفة الزبون المهم للشركة.

2. المجهزون: وهذا جزء مهم في شبكة العلاقات التي ينبغي للشركة التخطيط له قبل خلق ستراتجية ناجحة لتوافرتيمة وخدمات أضافية حقيقية إلى زبائنهم، وأن مجهز إدارة علاقات الزبون الجيد يمكن أن يحدد ويصمم تحريك الاتصالات مع الزبائن من وقت قصير لعلاقات طويلة الأمد.

3. العاملون: عندما ننظر الى كل البحوث نجد أن رضا العاملين يؤدي إلى رضا الزبائن، وهذا ما أكده (العنزي 2003) إذ أن كل المنظمات تقترب من جوهر ستراتيجية أعمال إدارة علاقات الزبون لتتحول من امتلاك الزبون إلى الاحتفاظ به، وهذا المفهوم الأخير هو آخر ارتباط لسلسلة ربح الخدمة، التي تبدأ برضا العاملين، للوصول إلى هذا المستوى العالي من العاملين يجب وضع نظام صارم لقياس وتعقب مواقفهم تجاه الزبون، بعد ذلك يجري إدارة أفضل وأفضل العاملين داخل عمليات الأعمال للمنظمة.

4. المشاركة: أن العمل المشترك له أهمية كبيرة لإدارة علاقات الزبون، وأن الأهمية الأكثر لستراتيجية المشاركة هو الأهمية الأكبر لسوق الخدمة، والمنافع الكبيرة لهذا

التعاون يشمل مفاهيم لاشتراك الكلفة وامتلاك تقنيات أكثر أهمية لستراتيجية إدارة علاقات الزبون، وذلك لمعرفة الزبون الذي يسمح أن يكون ضمن المنظمة للمشاركة لإيصال قيمة أضافية للزبائن، وبهذه الطريقة يتم تحسين مستوى رضا الزبون والاحتفاظ به.

انسجاماً مع ماتقدم للمفهوم والاهمية يمكن ان نفهم ان ادارة علاقات الزبون تركز على الزبون وجمع معلومات عنه واتمتتها وهذا يتم من خلال فهم حاجات ورغبات الزبون والعمل على تحقيقها بما يمنح قيمة للزبون ومن هنا فان ابعاد ادارة علاقات الزبون كما اتفق عليها الباحثين في ادبياتهم هي:

1. **المجالات الوظيفية الثلاثة:** تهتم ادارة علاقات الزبون بالمبيعات، التسويق ونشاطات الخدمة للمنظمة وينبغي ادارة هذه النقاط الحساسة لتوفير علاقة معززة مع الزبائن. وينبغي ادارة كل تفاعلات الزبون من خلال مجموعة مدمجة ومشتركة من العمليات المعتمدة على التكنولوجيا الاساسية المعقدة التي تسمح بوجهة نظر متماسكة للزبون. وغالبا ما تكون وجهة نظر الزبون عن المنظمة نظرة مجزئة ناتجة عن نقاط التفاعل المستقلة مثل الهاتف، الفاكس، البريد الالكتروني، الشبكة العالمية. ويودي هذا العمل غير المترابط الى عدم رضا الزبون ويكبح قابلية المنظمة على زيادة المعرفة الحالية المعتمدة على الزبائن. وتمنع نقاط الاتصالات المستقلة وغير المدارة لزبائن المنظمة من جني الفوائد الكاملة لزبائنها بسبب وجهة النظر غير المكتملة للزبائن. لذلك ينبغي دمج المكتب الامامي والمكتب الخلفي للتزويد بخبرة ثابتة عن الزبائن التي ستؤدي الى العائد على الاستثمار (ROI) المطلوب لكل المنظمة. وحسب (Magic software Enterprises, 2002) هناك اتفاق موحد بين محللي الصناعة على ان المبيعات والتسويق والخدمة هي ثلاث اقطاب وظيفية ينبغي الاهتمام بها عند تشكيل ادارة علاقات الزبون. وهذه المجالات الاساسية تشكل نقاط اتصال الزبون بالمنظمة. اما قبل البيع او في اثناءه او مابعده او كجزء من العلاقة المستمرة التي تتطلب الخدمة والمعلومات وكذلك خيارات المشتريات الاضافي، وتتضمن هذه المجالات:

- **الخدمة:** ان خدمة الزبائن التي توفرها المنظمة هي المفتاح لقابليتها على المحافظة على الزبائن المخلصين والمقتنعين. وتتطور مراكز الاتصالات الى مراكز اتصال تعالج الاوساط المختلفة للاتصالات (البريد الالكتروني، الفاكس،الشبكة العالمية، الخ) وتعد الخدمة الذاتية شرطا اساسيا اذا كان الكثير من الزبائن

يستخدم الشبكة العالمية لدراسة حالة طلبهم ويقدمون الاستفسارات وتعالج خدمة الزبائن كل انواع استفسارات الزبائن، بما فيها امور المنتوجات، الاحتياجات للمعلومات و التي يكون الوكلاء مطلعين عليها لارضاء الزبائن.

- المبيعات: ان تفاعل قوة المبيعات مع الزبون المحتمل، بتحويل هذا الزبون المحتمل الى زبون حالي ومن ثم المحافظة على علاقة مخلصة معه، هو امر جوهري للاعمال من اجل نجاح المنظمة. وينبغي ادارة عمليات البيع عبر الكثير من المجالات المتداخلة مع وحدات الاعمال الاخرى. ويعد ملاك المبيعات مصدرا اساسياً للمعلومات المنظمة وينبغي ان يمتلك الادوات للحصول على المعلومات الحديثة عن المجال والاشتراك في هذه المعلومات مع الاخرين.
- التسويق: تنشأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي عن بعد الى حملات البريد الالكتروني والشبكة العالمية. تعطي نشاطات التسويق هذه المعتمدة على الشبكة الزبائن المحتملين خبره افضل للزبائن، اذا تسمح باسترجاع الزبائن للمعلومات ذات العلاقه على حسابهم وحساب وقتهم وينبغي تحويل المعلومات التي تم جمعها من الزبائن على مواقع الشبكه العالميه الى معرفة مفيده والاشتراك فيها وزيادتها.

2. **خزين الزبون المشترك والثابت:** ان تكامل تفاعلات الزبون عادة عبر المنظمة يحول المنظمات من مباني مقسمة الى بيئة تكون فيها كل تفاعلات الزبون متسقة وثابتة. فان وظائف المنظمة التي تعمل بمصادر ومعلومات مستقلة ومتكررة ومتضاربة وقديمة ستؤثر سلبا على فاعلية كل المنظمة. و حسب (KOK) يمكن استخدام تكنولوجيا إدارة المعرفة لضمان ما سبق ذكره. إن البنية التحتية الفعالة لأدارة المعرفة قادرة على الحصول على المعرفة من عدة مواقع مختلفة وتنظيمها في مخزون مركزي مع تصنيف منظم بشكل جيد من أجل البحث والاسترجاع الكفوء، وتوفير القدرات الجماعية من أجل الاشتراك بتلك المعرفة وتوزيعها وعرضها على صفحات مختلفة من الشبكة الداخلية ضمن الاقسام المختلفة، و المحافظة على تداول المعرفة.

3. **القدرات التحليلية:** أن التحليل الكمي والوصفي هو بعد مهم لأدارة علاقات الزبون ويتطلب التحليل الجيد لبيانات الزبون، البدا بتكوين نقاط إتصال مع كل تطبيقات المنظمة التي تشترك في البيئة التحليلية. ويتم إضافة القيمة من خلال التغذية العكسية لنتائج التحليل الى الادارة وفي كل أنحاء المنظمة. وينبغي على صانعو القرارات في المنظمة أن يعززوا هذه المعرفة لصنع قرارات الاعمال الاكبر اطلاعا وذات التوقيت

المناسب. ويتطلب التحليل الشامل للزبائن من أجل تحديد القيمة التي يساهمون بها في المنظمة، وكذلك قياس مستوى رضاهم. وينبغي أن تكون البيانات ذات العلاقة متوفرة بسهولة وتسمح بالتصور لسلوك الزبائن. فمثلا تكشف المعرفة المجمعة عن تصنيف الزبائن، ومستوى الخدمة، ونقاط الاختناق الخطرة. كما إنها تزود بالتقارير الاساسية للأدارة وتصنيف مهم لمهام المنظمة مثل و ضع اولويات القيادة، مراقبة الوقت المقضي في مراحل معينة من دورة البحث أو أنواع المشاكل التي يجري التعامل معها. وعن طريق إعطاء إدارة المعرفة الاولية ودمج مباديء إدارة المعرفة في خطوة إدارة علاقات الزبون، سترسل كل المعرفة ذات العلاقة بالزبائن التي يكشف عنها من خلال الادوات التحليلية الى الادارة العليا ويشترك بها في كل المنظمة لضمان قرارات أفضل واكبر إطلاعا وبالتالي تؤدي إلى إستجابة أكبر للزبائن وزيادة الربحية، وحصة السوق والاستجابة التي تنشأ من الزبائن اكبر رضا.

سادساً: اسباب فشل ادارة علاقات الزبون

تفشل العديد من مشاريع CRM ويتعلق ذلك بمدى جودة وتوافر البيانات، اذ ان تكامل البيانات تعد قضية رئيسة، ويجب ان تكون مستخرجة من مصادر متعددة (على سبيل المثال قواعد بيانات الادارات والشعب مثل المبيعات، التصنيع، سلسلة التجهيز، الامدادات، المالية والخدمات)، الامر الذي يتطلب نظاماً متكاملاً وشاملاً مع تحديد الهياكل بشكل صحيح وجودة عالية للبيانات. هناك مشكلات محتملة كثيرة في علاقات الزبون تتدرج من القضايا الثانوية الصغيرة الى الشكاوى الكبيرة. التعامل مع كل واحدة من هذه المشكلات هو المفتاح لادارة علاقات ناجحة ، ويوضح الجدول (8) انواع المشاكل التي يمكن ان تحدث واسباب حدوثها.

جدول (8)

اصناف مشكلات علاقات الزبون واسباب حدوثها

الصنف	المصدر او السبب المحتمل
ـ بيانات غير صحيحة	ـ مشكلات النظام، خطأ بشري
- بيانات متأخرة	ـ مشكلات النظام
- تسوية متأخرة	ـ ارشادات وتوجيهات غير صحيحة
ـ فشل الاستجابة للاستفسار	ـ خطأ بشري

فشلت معظم تطبيقات CRM في الماضي وان نسبة الفشل بلغت 55٪، والسبب الرئيس لنسبة الفشل هذه يتمثل في ان الشركات تعادل تأسيس نظم CRM مع استراتيجية علاقات الزبون، متناسية ان النظام هو مجرد اداة لدعم امكانيات خدمة زبون الشركة وهو ليس استراتيجية بحد ذاته، وان الاسباب الرئيسة لفشل CRM هي:

- **الدعم غير المناسب من الادارة العليا:** من غير مشاركة المالكين والادارة العليا بصورة فاعلة، فإن المحتوى الاستراتيجي لـ CRM لن يبقى وفق التطبيق السليم.
- **الفشل في اعادة هندسة عمليات الاعمال:** من غير الممكن فعلاً تطبيق CRM بنجاح من غير اعادة تصميم خدمة الزبون والعمليات المكتبية. تفشل العديد من التطبيقات لأنه جرى ملائمة CRM طبقاً للعمليات الحالية بدلاً من اعادة تصميم العمليات لتتلاءم مع تطبيق CRM جوهرها الزبون.
- **فهم التحديات في تكامل البيانات:** تفشل الشركات تكراراً في تكامل بيانات الزبون المنتشرة عبر جميع انحاء الشركة. المفتاح للإفادة التامة من CRM هو جعل المعرفة بالزبون متاحة لجميع العاملين الذين يحتاجونها وفي الوقت المناسب.

تواجه CRM عند التطبيق بعض المعوقات منها خصوصية الزبون وهي من الامور المهمة لأن CRM تعتمد على قاعدة واسعة من البيانات الديموغرافية والسلوكية للزبائن من خلال نقاط الاتصال. عند جمع البيانات على الشركة مراعاة رغبة الزبون في امن وخصوصية

البيانات، بعض الزبائن يفضلون الحصول على تأكيدات بأن البيانات لن يتم تقاسمها مع طرف ثالث دون موافقة مسبقة. ترى الباحثة من خلال الطروحات التي بينها بعض الباحثين حول اسباب فشل CRM، أن احد اهم الاسباب يتمثل ببيانات الزبون، اذ يجب ان تكون هذه البيانات دقيقة ومتكاملة ومتجددة. وبخلاف ذلك فإن انظمة CRM سوف تفشل لأن اساس اي نظام هو البيانات. من القضايا الاخرى التي تساعد على تفادي الفشل هو تكامل نظام CRM مع قواعد بيانات الاقسام والشعب المتعددة في الشركة.

سابعاً : متغيرات ادارة علاقات الزبون

تسعى المنظمات من خلال تبنيها لـ CRM الحفاظ على الزبون وبناء علاقات طويلة الامد معه فهي تسعى بذلك الى تحقيق مجموعة من الاهداف: رضا الزبون، ولاء الزبون القيمة المضافة للزبون، التي تمثل متغيرات.CRM

1. رضا الزبون: اصبح مفهوم رضا الزبون اكثر انتشارا مع تزايد المنافسة في السنوات الاخيرة، اذ يعد احد المكونات المهمة في بناء العلاقات مع الزبون، ان تحقيق مستويات عليا من رضا الزبون هو هدف حاسم للشركات التي ترغب في تحقيق معدلات محافظة عالية، وان على المنظمة ان تسعى ليس فقط للاشباع او الرضا وانما عليها ايضا ابهاج "delight" زبائنها. رضا الزبون هو المدى الذي يتفق عنده الاداء المدرك للمنتج مع توقعات المشتري، فاذا فشل المنتج في الاداء فان الزبون سوف يكون غير راض، واذا اتفق الاداء مع التوقعات يكون الزبون راضياً، اما اذا تجاوز الاداء التوقعات فان الزبون يكون راضياً جداً ومبتهجاً، ويعبر عن الرضا بانه مستوى من احساس الفرد الناتج عن المقارنة بين اداء المنتج المدرك وتوقعات الفرد، ويمكن القول ان الرضا هو دالة للفرق بين الاداء والتوقعات، وهناك ثلاثة مستويات للرضا هي:
   - الاداء < التوقعات: الزبون غير راض Dissatisfied
   - الاداء = التوقعات: الزبون راضياً Satisfied
   - الاداء > التوقعات: الزبون راضياً ومبتهجاً Satisfied & Delight

وكذلك الحال بالنسبة للخدمة فإن محاولة فهم توقعات الزبائن هو محاولة لضمان القدرة على تصميم الخدمة وتقديمها من اجل تحقيق هذه التوقعات، واذا ماقابلت العملية التوقعات او فاقتها عندها يكون الزبائن راضين وبالتالي فإن احتمال استخدامهم للخدمة مرة ثانية يصبح اكبر بل انهم يخبرون الآخرين عنها. ببساطة فإن

الرضا ينتج عن تقييم الزبائن للخدمة استناداً الى المقارنة بين مدركاتهم للخدمة المقدمة مع توقعاتهم المسبقة، يتحقق الرضا في كل مرة يقوم فيها الزبائن باستخدام المنتج والا فلن يفكر الناس بانهم قاموا بعملية تبادل مساوية للقيمة. الرضا يؤدي الى عمليات تبادل اضافية فالزبائن الراضون سيعيدون الشراء وسيخبرون اصدقاءهم، فالراي الايجابي المعلن سيؤدي لمبيعات اكثر ويُسهم في السمعة الحسنة ، ولتحديد مدى رضا الزبون لمنتجات وخدمات المنظمة على الادارة الاجابة عن ثلاثة اسئلة هي اولاً: تحديد هوية الزبائن اين هم، وكيف يشترون.

ثانياً: معرفة ما الذي يشتريه الزبائن واخيراً: ما الذي يتطلع اليه الزبائن في المُنتج. هناك ثلاثة عناصرتتعلق بما تقدمه المنظمة وعملياتها المرتبطة بالزبون تؤثر في رضا الزبون:

- العناصر الاساسية للمنتوج او الخدمة التي يتوقع الزبائن توفيرها من كل المنافسين.
- خدمات الدعم الاساسية، كالمساعدة الفنية او التدريب التي تجعل المنتوج او الخدمة اكثر وسهلة الاستخدام.
- عمليات الصيانة والتصليح السريع لمشكلات المُنتج او الخدمة.

2. **قياس رضا الزبون:** قياس رضا الزبون هو عنصر مهم في تصميم وتقديم خدمة الزبون، حيث تستخدم الشركات المسوحات والاستبانات للحصول على آراء الزبون، عملية قياس رضا الزبون، في هذه العملية يتم تحديد حاجات الزبون وقياس الخدمة المقدمة وموثوقية المنتج. قياس رضا الزبون يمكن ان يكون مباشراً او غير مباشر. فالرضا يقاس مباشرةً من خلال سؤال الزبائن لاعطاء التقييم الكلي او سؤالهم عن مستوى رضاهم لمزايا المنتوج الخاصة او مكونات الخدمة. هناك عدة طرائق لقياس رضا الزبون (Best,2000:8)، واحد المقاييس الشائعة يمكن اشتقاقها من نسبة رضا الزبون الكلية عبر مدرج التفضيلات ذي السبعة نقاط الذي يتدرج من (غير راض جداً) الى 6 (راضٍ جداً) وكما يظهر في ادناه:

0   1   2   3   4   5   6

غير راضٍ   غير راضٍ بصورة معتدلة   غير راضٍ بصورة طفيفة   محايد   راضٍ بصورة طفيفة   راضٍ بصورة معتدلة   راضٍ جداً   راضٍ جداً

3.ولاء الزبون: يستخدم الولاء في بيئة العمل لوصف رغبة الزبون بالاستمرار في مناصرة الشركة لمدة طويلة، الشراء واستخدام سلعها وخدماتها على اساس استثنائي مفضل ومكرر، والتوصية لمنتجات الشركة للاصدقاء والاقارب. الولاء هو التزام كامن عميق باعادة الشراء او اعادة تجربة منتوج او خدمة في المستقبل برغم التاثيرات الموقفية والجهود التسويقية التي قد تسبب بسلوك تحولي. ويمثل الولاء مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون، وهو الدرجة التي يبقى فيها زبون مع بائع محدد او علامة تجارية ويكرر الشراء، وان ولاء الزبون يقوي الموقع السوقي للشركة لان الزبائن الموالين يبقون بعيداً عن المنافسة، فالزبائن الموالون هم الاكثر احتمالية في اعادة الشراء والتوصية بالعلامة التجارية، وهم عادةً اقل حساسية للسعر وقليلا ما يقومون بالشراء من مصادر اخرى، ويخلقون ربحاً اعلى، وفي احيان كثيرة يجري التفكير بالولاء على انه اتجاه ويجري قياسه بالشكل الآتي: الاستعداد للشراء، والاستعداد للتوصية وهما مؤشران انموذجيان لولاء الزبون في الكثير من المسوحات البحثية، وافضل طريقة لقياسه هي ربطه بسلوك اعادة الشراء (تكراره). اكدت الدراسات ان ولاء الزبون مهم للمنظمة، ففي دراسة شملت 27 شركة اظهرت ان نسبة الزبائن الاكثر ولاءً 12٪ وهم مسؤولون عن 69 ٪ من مقدار المبيعات، وان الارباح تزداد سنة بعد سنة والفضل للتأثير المختلف يعود لولاء الزبون. الزبائن الموالون ينظرون الى المنظمة بصورة ايجابية ويستفيدون من هذه المنظمة فقط عند نشوء حاجة لديهم ان هذا الامر يوفر مزايا للمنظمة. فالزبائن الموالون:

- يخلقون تدفقات ايرادية طويلة الامد.
- يميلون الى الشراء اكثر من الزبائن الجدد.
- يميلون لزيادة الانفاق بمرور الزمن.
- مستعدون لدفع اسعار اعلى (عند زيادة الاسعار).
- يوفرون اقتصاداً في الكلف طالما ان الحفاظ عليهم يكون ارخص جداً من محاولة اكتساب زبائن جدد.

ومن النتائج الاقل مباشرةً والناتجة عن ولاء الزبون قيمة الرأي (الكلمة) الايجابي المشجع لباقي الزبائن المحتملين لاستخدام منتجات المنظمة وخدماتها جنباً الى جنب تلك الافعال التي يقوم بها الزبائن الموالون والتي تخلق قيمة للمنظمة. بناء الولاء يتطلب عدة نقاط اساسية هي:

- تزويد الخدمة مع ضمان تسليمها لمقابلة حاجات الزبون المحددة.

- الاتصالات التسويقية التي تعكس وتخبر عن حاجات وتوقعات الزبائن.
- استراتيجية قاعدة البيانات التي تمكن الشركة من توجيه منتجاتهـا وخـدماتها اسـتنادا الى مستوى فهم زبائنها واحتياجاتهم الفردية.

يجري قياس الولاء ضمن عملية CRM استناداً الى أية مرحلـة وصـلنا، ففـي مرحلـة اكتساب الزبون Customer Acquisition يرتبط مقيـاس الاداء بالمعـاملات كمعـدل الدوران، اما مقياس الربحية فيرتبط بـالمتوج مثـل هـامش ربـح المتـوج. في المرحلـة الثانية مرحلة الاحتفـاظ بـالزبون Customer Retention فـإن مقيـاس الـولاء يـتغير ليكون متجهاً نحو العلاقات مثل مؤشر رضا الزبون، ويـتغير مقيـاس الربحيـة ليمثـل الحصة في الجيب وهو مقياس يعبر عن العلاقـة بـين مـشتريات الزبـون الفعليـة مـن الشركة والمشتريات الفعليـة اي نـسبة الانفـاق المحتملـة. في المرحلـة الثالثـة مرحلـة الاهتمام الاستراتيجي بـالزبون strategic customer care فـإن انمـاط قيمـة الزبـون تدمج مع مقاييس الولاء في الشركة.

4. قيمة الزبون: شجعت المنافسة الشديدة في الاسواق الدولية الكثير مـن الـشركات في مختلف القطاعات والنشاطات الى ايجاد طرق لتحقيق النجاح، ومن هذه الطـرق انهـا ركزت على القيمة المتحققة للزبون الـتي اصـبحت قـضية تـسويقية مهمـة لكـل مـن الباعة والمشترين. هذه الشركات كـسبت زبـائن ذوي ولاء مـن خـلال تقـديم قيمـة فريدة مع محاولة فهم كيفية ادراك الزبائن للقيمة. قيمة الزبون هـي خلـيط فريـد مـن الفوائد المستلمة من قبل مشترين مستهدفين تشتمل علـى الجـودة والـسعر والقناعـة والايصال بالوقت المناسب وخدمات كل من قبل وبعد البيع، ولكي تـصبح الـشركة اكثر قـدرة علـى التنـافس في الـسوق يفـترض ان تكـون علـى بينـة بحاجـة الزبـون وتكتـشف ايـة صـفات او مميـزات يقيمهـا الزبـون، وان النجـاح في اجـزاء سـوق مستهدفة مرتبط مباشرةً بقدرة الشركة على تقديم قيمة يـدركها الزبـائن مـن خـلال المزايا والفوائد التي توفرهـا المنتجـات والخـدمات، وبـذلك اصـبح ينظـر الى القيمـة المضافة للزبون على انها وسيلة لتحقيق الميزة التنافـسية، والمنظمـة الـتي تـوفر نوعيـة القيمة التي يرغب فيها الزبون سوف تكون لهـا القـدرة علـى تحقيـق الميـزة التنافـسية والنجاح المستقبلي. ان تقديم قيمة زبون فائقة اصبح اهتمامـاً متواصـلاً عنـد تحقيـق والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال توجيه اداء CRM. متطلبـات الزبـائن، المنافـسة الشديدة والتغييرات التكنولوجية السريعة جعلت الكثير من الشركات تتجه لتقـديم

قيمة زبون فائقة واستناداً الى ذلك تغير دور الزبون من مجرد مستهلك الى دور متعدد الاوجه بوصفه مستهلكاً متعاوناً، مشاركاً في الانتاج، مشاركاً في خلق القيمة، ومشاركً في تطوير المعرفة والكفاءات وهذا يمثل موقعا اكثر اهمية للزبون عن اي وقت سبق.يمكن التعبير عن القيمة المضافة للزبون بأنها التقدير الموضوعي من قبل الزبون للفوائد مقارنة مع الكلف لتحديد قيمة المنتج وهي تعني الفوائد المتحققة للزبون مطروح منها الكلف التي يتحملها الزبون في قراره الشرائي، ويعبر عنها ايضاً على انها تفضيلات الزبون المدركة وتقيمه لخصائص المنتج، خصائص الاداء والنتائج التي تظهر من الاستعمال والتي تسهم في تحقيق اهداف الزبون، وهي تصور الزبون عن جميع المنافع لمنتج معين ازاء كلف الحصول على المنتج وكلف استخدامه وبذلك فإنها تمثل اكثر بكثير من الاموال المدفوعة للحصول على المنتج والتي يختلف تحديدها من زبون لآخر في ضوء رؤيته للقيمة. نلاحظ من المفاهيم آنفة الذكر ومفاهيم ذكرت في ادبيات كثيرة ان القيمة المضافة للزبون تتعلق بمحورين اساسيين هما المنافع والكلف ـ المنافع التي يدركها الزبون في المنتج أو الخدمة وكلف الحصول على تلك المنافع ـ وتتحقق القيمة عندما تتخطى المنافع الكلف بفارق اكبر. تتطلب عملية بناء العلاقات مع الزبائن والاحتفاظ بهم الذي يمثل الهدف الاساس لـ CRM من كل فرد في الشركة العمل معاً من اجل توفير قيمة مضافة للزبون قبل كل عملية شراء وبعدها، ويركز كل فرد كذلك على جذب ورضا الزبائن من اجل بناء علاقات مربحة معهم الذي يؤدي الى توفير قيمة مضافة اعلى للزبون. تؤكد الدراسات الحديثة ان القيمة المضافة للزبون يمكن فهمها بصورة افضل في اطار اربعة ابعاد اساسية، وكل بعد يلعب دوراً مختلفاً في عملية ادراك الزبون، ومن ثمَّ يُسهم كل منها بصورة مختلفة في اداء CRM.

ثامناً : طبيعة علاقة إدارة علاقات الزبون وإدارة ربحية الزبون

المدف الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبون وإدارة ربحية الزبون هو تطوير علاقات مربحة طويلة الأمد مع الزبائن ويتحقق ذلك من خلال زيادة ولاء الزبائن واستغلال إمكانيات قاعدة الزبون في إدارة ربحية الزبون، والمنظمة لديها القدرة على تحديد علاقات مربحة مع الزبائن وتعزيزها. وتتطلب تحليل ربحية الزبون دقة من قبل الإدارة العليا لصياغة استراتيجيات التسويق المناسبة وتحسين أرباح المنظمة. مثل هذا التحليل ينطوي على تقييم دقيق لتكاليف خدمة الزبون

وربحية الزبون الذي يعد الأساس للتفوق. ويمكن القيام بعرض مجموعة من الطرائق المحاسبية لحساب الربح الصافي من الزبائن:

1. عائدات الزبائن = حجم مبيعات الزبائن × سعر المبيعات
2. أجمالي ربح الزبائن = إيرادات الزبائن – كلف السلع المباعة
3. صافي ربح الزبائن = أجمالي ربح الزبائن – كلف خدمة الزبائن

إن البرامج التي يجري وضعها لزيادة خدمات الزبائن يمكن أن تؤثر في كل بند من البنود أعلاه ربما تؤثر تكاليف خدمات الزبائن على كلف حجم المبيعات ويمكن لهذه الكلف أن تختلف على نطاق واسع عبر الزبائن. مما يؤدي إلى اختلافات كبيرة في الأرباح الصافية للزبائن بالمقارنة مع التغيرات في حجم مبيعاتها، والإيرادات أو الأرباح الإجمالية يمكن أن تؤثر في كلف خدمات الزبائن. وأن هناك أربعة عوامل يمكن أن تؤثر في الربحية التي يجري الحصول عليها من الزبون:

1. سلوك المشتري
2. سياسة التسليم
3. الإجراءات المحاسبية
4. مستويات المخزون

تاسعاً: كيفية تنفيذ إدارة علاقات الزبون

ينظر (Berndt et al ،2005) إلى تنفيذ إدارة علاقات الزبون من خلال النقاط الآتية:-

1- اكتساب الزبائن: هذا يشير إلى حاجة المنظمة لإيجاد زبائن جدد، وهذا يعني أن هناك حاجة لوضع استراتيجيات لجذب الزبائن المحتملين لشراء المنتج، وان تكلفة جذب زبون جديد تقدر بخمس مرات من كلفة الحفاظ على الزبائن الحاليين.

2- الإبقاء على الزبائن: المنظمات تحتاج أيضا إلى التركيز على الزبائن الحاليين وذلك لضمان مواصلة الشراء والاستمرار في دعم السلع والخدمات. والمنظمات يمكن أن تزيد ربحيتها من خلال الاحتفاظ بالزبائن وتقديم السلع والخدمات التي تمثل تطلعاته وتشبع رغباته.

3- الربحية: ربحية الزبائن تعكس الأداء المالي للزبائن فيما يتعلق بجميع التكاليف المرتبطة، وأن دخل الفرد يختلف من شخص إلى آخر حسب نوع الأعمال التي يمارسها، وكذلك حجم العائلة له دور في دخل الفرد.

اسئلة الفصل

س1: ناقش النشأة والتطور لادارة علاقات الزبون

س2: ناقش ما المقصود بمفهوم ادارة علاقات الزبون

س3: اشرح اهم مراحل أدارة علاقات الزبون

س4: اشرح اهم الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون

س5: اشرح اهم أبعاد إدارة علاقات الزبون

س6: اشرح اهم أسباب فشل ادارة علاقات الزبون.

س7: اشرح اهم متغيرات ادارة علاقات الزبون

س8: ناقش طبيعة العلاقة إدارة علاقات الزبون وإدارة ربحية الزبون

س9: ناقش كيفية تنفيذ إدارة علاقات الزبون

الفصل الثامن

القابليات الديناميكية التسويقية

الفصل الثامن

القابليات الديناميكية التسويقية

ان المنافسة هي ظاهرة ديناميكية، فالأسواق تتغير وقواعد المنافسة تتبدل والتكنولوجيا تتطور، ما يعني ان نجاح المنظمات هو في واقع الامر مؤقت وزائل اذ لم تتم استدامته باستمرار، فما ان يظهر ابتكار الا و تقابله بسرعة ابتكارات اخرى تُبطل مفعوله و تنزع عن صاحبه سبقه التنافسي، ومع ذلك هنالك منظمات كثيرة نجحت في رفع التحدي و المحافظة على مواقعها التنافسية في السوق مع مر الزمن على الرغم من اشتداد حدة المنافسة، ان تفسير ذلك هو ان المنظمات الناجحة تستعمل ادوات و فهم جديد لديناميكية الصراعات التنافسية، والتغيرات والاضطرابات في بيئة الأعمال والتي من أهما (التغيير السوقي والتغيير التقني و التغيير التنافسي)، و تتمثل هذه الادوات في انتقال اهتمام المنظمات من تركيزها التقليدي على الموارد المادية التقليدية (مواد اولية، مصانع، رؤوس اموال) (الى التركيز على الموارد اللامادية كالتوجه نحو السوق) الزبائن والمافسين والتكنولوجيات (والاصول المتصلة بالمعرفة مثل) تطوير القابليات على التعلم، استعمال المعرفة المتراكمة في الابتكارات و مجاراة مبتكرات المنافسين (في استحداث مزايا تنافسية مستدامة تمكنها من المنافسة، هذا من جهة و من جهة اخرى فان المنظمات الناجحة اصبحت تدرك ان الميزة التنافسية لا تنتج من القابليات و الموارد الداخلية المتميزة فحسب، و انما ايضا من القابليات الديناميكية في العلاقات ما بين المنظمات، مثل القدرة على التعاون والتشارك في الموارد والمعرفة مع الزبائن والموردون و باقي الاطراف الفاعلة في السوق، و هي قابليات تتشكل من خلال فهم المنظمة لبيئة أعمالها بدقة و تهيئة متطلبات التعلم المطلوب و ذلك يعني انها تحمل خصوصية المنظمة و تكون صعبة الاستنساخ، و يمكن بالتالي ان تشكل مصدرا قويا لبناء قواعد علاقات هامة و مثمرة مع الزبائن الذين يجدون المنظمة تتحسس بتغيرات افضلياتهم فتحققها ، وتراقب التطور التقني و تقدم السلعة و الخدمة الجديدة المواكبة لذلك ، وتوفر العروض التسويقية على وفق المتطلبات التي تديم رضا زبائنها و تعزز ولائهم و بما يزيد من حصتها السوقية. ويمكن تحديد اهداف هذا الفصل بالاتي :

1. التعرف على مفهوم القابليات الديناميكية.
2. التعرف على مفهوم القابليات الديناميكية التسويقية .
3. التعرف على اهم اليات تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية.

اولا : مفهوم القابليات الديناميكية

ان القضية الاساسية في مجال الاستراتيجية هي كيفية الحصول والحفاظ على ميزة تنافسية، وعلى الرغم من انها تم بالفعل مناقشة هذه المسألة بالذات و الى حد كبير في البيئات الديناميكية لا تزال هناك الحاجة الى منظور اكثر شموليه لفهم ووصف متطلبات الاستجابة الفعالة للمنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية للغاية ، يرجع ذلك الى حقيقة انها في هذه البيئات تكون النماذج السائدة مثل تلك التي اقترحها بورتر (القوى الخمسة و سلسلة القيمة) ،(ونظرية قاعدة الموارد التقليدية) تفتقر الى قوة التفسير عند مواجهة تحديد المتطلبات اللازمة للمنظمة . كاستجابة للتغييرات المنبعثة في بيئة الأعمال انه في الأسواق الديناميكية تكون التغييرات غير خطية ولا يمكن التنبؤ بها ، و تكون ملامح و حدود السوق غامضة وان ايجاد انموذج للأعمال مناسب يمكن ان تكون فرصة صعبة للغاية. ويمكن ملاحظة سلسلة مماثلة من الافكار عند البحث في فعالية نظرية قاعدة الموارد التقليدية في اعطاء المشورة الصحيحة بشان التحرك وسط بيئات (Resorce Base View) تكون مفيدة لشرح كيفية الأفادة (RBV) ديناميكية ومضطربة، كان من المفترض ان نظرية من الموارد للاستدامة الميزة التنافسية للمنظمات في ظروف متغيرة ، ومع ذلك، في الأسواق سريعة التغير، التي هي في كثير من الاحيان غير متوازنة في مواجهة التحديات الجديدة تتضائل اهمية الموارد التقليدية في تحديد الاستجابة اللازمة للمنظمة لمواجهة التغييرات. بان المنظمات التي تمتلك موارد متميزة ومكانة في الأسواق قد يجدون انفسهم يفقدون مكانتهم الى منافسون أقل مهارة منهم عند مواجهة التغيرات في بيئة اعمالهم. منظور اكثر قربا الى احتياجات العديد من المنظمات التي (RBV) لقد اعطى تطور نظرية تتعامل مع الأسواق المتغيرة و المضطربة الان بالتركيز على الدور الاساسي للقابليات المرتبطة بقدرات المنظمة و مواردها و قدرتها على تحسس وتعلم اقتناص الفرص المنبعثة من التغيير، وذلك ما مهد لما يسمى (القابليات الديناميكية). ان مصطلح قابليات ديناميكية أقترحه كل من Amy Shuen في 1997في بحثهم المعنون : القابليات الديناميكية والأدارة الاستراتيجية، الذي كان يستخدم لشرح مفهوم القدرة على دمج وبناء وتكوين قواعد الموارد الرامية الى التصدي بسرعة للتغير في بيئات الأعمال بشكل مختلف والى اي مدى يؤهل منظمة معينة تحقيق استمرارية تشكيل اشكال جديدة من القابليات والتي تساعدها في مواجهة التغير البيئي. ولقد ركز المقترح في ذلك الوقت على كلميتين لم تعطى الاهتمام الكافي انذاك وهما : كلمة (الديناميكية) و وتشير الى ضرورة تجديد الكفاءات لتحقيق الموائمة مع افضل سيناريو للأعمال المتغيرة باستمرار، و كلمة (القابليات) التي

تسلط الضوء على الدور المركزي في الاستراتيجية على قدرة المنظمة على تشكيلها وردجها وأعادة تكوين الموارد والخبرات والكفاءات في افضل طريقة لتحقيق الاحتياجات الجديدة للمنظمة . تعرف القابليات الديناميكية بانها قابلية المنظمة لتكامل و بناء و أعادة تشكيل قاعدة مواردها الداخلية و الخارجية كاستجابة للتغير في بيئة الأعمال، و تكون الاستجابة متميزة و تحليلية و مفصلة و لها نتائج متوقعة و لذلك فان الميزة التنافسية يتم بناءها خلال أعادة تشكيل موارد المنظمة المنظورة وغير المنظورة و باتجاه بناء ميزات جديدة و مفيدة و فاعلة اخرى . كما تعرف القابليات الديناميكية على انها :العمليات التي تجري في المنظمة والتي تتضمن تكامل وأعادة تشكيل وكسب وتعلم الموارد من اجل المواءمة مع التغير في بيئة الاعمال، لذا فهي الطريقة التي تكسب بها المنظمة تشكيلة جديدة من الموارد كاستجابة لفرص منبعثة جديدة، انقسام الأسواق، تطور الأسواق او حالة الازمات او الكساد و ويضاف بان القابليات الديناميكية يمكن ان تكون مصدر رئيس للميزة التنافسية اذا تم تطبيقها بشكل سريع و مباشر و ذلك لبناء حزمة من الموارد الناقصة في المنظمة. و لقد ميز الباحثون القابليات الديناميكية عن غيرها من العمليات التنظيمية في المنظمة على انها :

1. عمليات مقصودة محددة الاهداف و يمكن تكرارها.
2. عمليات تكامل و أعادة تشكيل للموارد التي هي بالاصل غير موجودة في العمل المعتاد بالمنظمة.
3. عمليات تختلف عن قدرات حل المشاكل في المنظمة.

كما ان القابليات الديناميكية تتضمن ثلاثة مستويات من التحليل هي :

1. ماهية هذه القابليات
2. كيفية تحقيق هذه القابليات
3. ما ينتج عن هذه القابليات

ان الادبيات البحثية تحاول جعل ذلك متشابكا، و يلاحظ عمليا بان القابليات الديناميكية و الميزة التنافسية عادة ما تكونان متشابكتان لان القابليات الديناميكية تهدف الى استدامة و بناء الميزة التنافسية و يلاحظ ايضا بان الميزة التنافسية تتشابك مع الأداء المالي المبني على العائد على الاستثمار و العائد على المبيعات . الأداء التسويقي المبني على الحصة السوقية ورضا الزبون و تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة و منتجاتها. و يلاحظ بانه عندما يكون الأداء المالي و التسويقي جيداً فان تطبيق القابليات الديناميكية يكون على مستوى عالي و العكس صحيح . كما ان نوعية التوافق بين القابليات الديناميكية و التغيير في الأسواق هي التي تحدد

تاثيرها على اداء المنظمة ولذلك فان نوعية التطبيق ممكن ان تصنف فعالية تطبيق القابليات الديناميكية في المنظمات المختلفة المعتمدة على طبيعة المنظمة و مواردها الاساسية. وتم التاكيد بان المنظمة التي تطبق القابليات الديناميكية بجودة عالية تستطيع ان تسبق منافسيها الذين يطبقونها بجودة أقل. ان مجرد تطبيق القابليات الديناميكية في المنظمة لا يؤدي الى مزايا تنافسية او ينتج عنها اداء تسويقي جيد . ان القابليات الديناميكية يتم تطبيقها على وفق اسلوب المنظمة لتحدد خصائص جديدة لمجموعة من الموارد والقابليات الموجودة او المكتسبة والتي تعيد تشكيل القدرة التنافسية للمنظمة، وبالتالي الأداء التسويقي لها لذلك فان القابليات الديناميكية تهدف الى تسوية دائمة للموارد والقابليات ذلك يسمح لنا لنفترض ان كل منظمة تمتلك دافع لتطبيق القابليات الديناميكية لكي تديم بقاؤها في بيئة أعمالها . ان القابليات الديناميكية هي بناء متعدد ومتكامل ومترابط الابعاد ولان القابليات الديناميكية تتضمن القدرة للتعرف على الحاجة وصياغة الاستجابة المناسبة للتغيير في الأسواق، فهي تتشكل من القابلية على التحسس بالتغييرات في الأسواق ثم الاحاطة بكل ما يلزم للاستجابة الفعالة لاقتناص الفرص واخيراً أعادة تشكيل الموارد وتحقيق الاستعمال الامثل لها. سيتم بحث كل جانب على حده كما ياتي:

1. التحسس: ويعرف بانها قابلية المنظمة على التعرف على التحولات في الأسواق التي من الممكن ان تؤثر على كفاءة ادائها و تقوم المنظمات بممارسة التحسس بواسطة تاسيس سياقات عمل تستطيع عن طريقها مسح بيئة أعمالها المحلية و العالمية و بعدها تقوم بجمع المعلومات و فحصها بدقة. ويمثل التحسس القدرة على التعرف على التحولات بمختلف انواعها في بيئة الأعمال التي يمكن ان تؤثر على كفاءة المنظمة بناءً على قدرتها الحالية . كما ان التحسس يتعلق بالقدرة على التعرف على الفرص والتهديدات والوضع الحالي للقابليات المتوفر للمنظمة. اكد (Teece ,2007) بان تطبيق قابلية التحسس تعتبر نقطة البداية ضمن منهج القابليات الديناميكية باعتبارها النقطة التي يتم التعرف من خلالها على الحاجة للتغيير او وجود فرصة بناء على ما حصل من تغيير في الأسواق. بان تحديد الاستجابة للفرص المنبعثة لا يعتمد فقط على التغيير في الأسواق بل انها يعتمد على الموارد و القابليات المتوفرة في المنظمة و الذي يحدد فيما اذا كان من الضروري اجراء تطوير او أعادة تشكيل باي اسلوب ومن الممكن ان تستطيع المنظمة الموائمة مع الفرص المنبثقة اعتمادا على قابليات متوفرة، لذلك يوضح ان عملية التحسس تتضمن كل من البيئة

الخارجية و البيئة الداخلية للمنظمة. و بناءً على ذلك يتبين بان عملية التحسس تتعلق بكل من القدرة على التعرف على التحولات في بيئة الأعمال الخارجية والتي من الممكن ان تؤثر على اداء المنظمة والقدرة على التعرف على المدى الذي يستوجب ان تقوم به المنظمة من تطوير وبناء قابليات وموارد جديدة، و يؤكد بان عملية التحسس مع التغير عملية مستمرة مع مجريات التغيير و يحدد عمقها و ميداتها المكانية والزمانية بالارتباط مع المتغير المتابع ومع ما توصلت له المنظمة من قابليات جديدة كي يتم تقييم جدواها بالتحسس الانني مع التغيير التقني او السوقي او التنافسي.

2. الاحاطة: وتعرف بانها القابلية على تهيئة متطلبات الاستجابة للتغييرات في بيئة الأعمال وتتضمن القابلية على التعلم وأكتساب ومشاركة بالمعرفة اللازمة . وتتضمن تعلم كل ما يستلزم لتهيئة الاستجابة المؤثرة ، وان الاستجابة عن طريق الوصف الدقيق للفرص المتاحة هو عملية تعلم تتضمن معرفة حاجات الزبائن و التكنولوجيات المتطورة والجديدة ويتطلب ذلك بناء وأكتساب او المشاركة في المعرفة المتاحة . وان العمليات الجديدة والخدمات الجديدة تنتج بدمج المعارف، وفي بيئة الأعمال المتغيرة على المنظمات السعي لأكتساب المعرفة عن طريق تعليمها او المشاركة مع الاخرين لان القابلية لبناء المعرفة داخلياً قد تكون غير كافية لتحقيق متطلبات الاستجابة المؤثرة للتغييرات في بيئة الأعمال. و يقصد بالقابلية على أكتساب المعرفة هو كل ما تحتاجه المنظمة من معارف للاحاطة بمتطلبات اقتناص الفرص التسويقية التي تم التحسس بها و هي بهذا تكون عبارة عن مهمة طارئة يمكن تنفيذها من خلال أعادة تكوين موارد المنظمة بالوسائل المتاحة او عن طريق البحث عن شركاء محليين او عالميين . و لكي يتم اقتناص الفرص التسويقية تحتاج المنظمات الى عمل خيارات رئيسة مترابطة ومتكاملة واتخاذ قرارات في الوقت المناسب موجه نحو الأسواق ومن الضروري ان تصل المنظمات الى حالة جديدة من المعرفة لاجل تقييم و فهم اعمق للبدائل التي هي في متناول اليد وتفسير التشابك و هكذا فان القدرة على بناء و أكتساب معارف جديدة و المشاركة من جميع اقسام المنظمة من المحتمل جدا ان تكون ضرورية كشرط مسبق لاكتمال متطلبات الاحاطة

اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة ومستندة على اقصى ما متوفر من معلومات متاحة بدلا من مجرد محاولة في بيئة ديناميكية .

3. **اعادة التشكيل:** هي المرحلة الاخيرة في تطبيق القابليات الديناميكية و عادة ما تعرف بالعنصر الرئيس لها و هي عملية تتمثل ببناء قابليات جديدة داخلية و عملية تكاملها بشكل يتوافق مع ما هو مطلوب. من الممكن بناء القابليات داخلياً او يتم أكتسابها من خارج المنظمة، ان قابليات البناء الداخلية تتعلق بتغيير القابليات الموجودة بمعنى تغيير الشكل او المظهر لبعض القابليات الموجودة اساسا و ذلك يتضمن أعادة نشر ودمج للقابليات المتوفرة بالمنظمة، وهي عملية نقل للقابليات من مصدر خارجي مثل الوكالات و عقود التجهيز والتحالفات وعمليات الاندماج او شراء اجزاء من منظمات اخرى، كما هو الحال في الفرص المنبعثة في مناطق الأسواق النامئة كالصين والهند و الشرق الاوسط . ان القابليات التي يتم بنائها او أكتسابها تطلب أعادة دمجها وأعادة تشكيلها مع القابليات الموجودة اصلا في المنظمة وان أعادة الدمج تعني تضمين القابليات الجديدة في المنظمة وربطها في القابليات الجديدة اصلا . ان على المنظمات الاستجابة السريعة والمؤثرة لأعادة تشكيل جميع ما هو متاح لها من موارد موجودة ومكتسبة لادامة ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة، و لكي تطبق المنظمة ذلك بدقة بغض النظر عن طبيعة التغيرات في البيئة فان عليها ان تمارس جميع الفعاليات التي ينتج عنها أعادة تشكيل مؤثرة للقابليات واضافة لذلك فان عليها اكتشاف الالية الامثل لأعادة التشكيل .لكل ظرف من الظروف التي تتعرض لها و عليها فان قابلية أعادة التشكيل للموارد هي قدرة المنظمة لبناء قابليات جديدة و قدرتها على تكامل القابليات الجديدة المكتسبة بشكل فعال لتحقيق الاستجابة المطلوبة للتغييرات في بيئة أعمالها و قابلياتها على الأفادة من دقة التحسس لتوفير متطلبات ورغبات الزبائن الجديدة ومواكبة التقدم التقني والتغيير التنافسي باسلوب اقتصادي فعال تعززه خبرة المنظمة السابقة ورغبتها في استدامة ميزتها التنافسية و اداؤها المتميز، وينبغي ان يلاحظ بان أعادة الترتيب هي ليست عملية بحد ذاتها لكن في الحقيقة هي حركة انجاز تشمل المنظمة ككل وتتخصص بما يكون ضروري من

الموارد والقابليات وتنسيقها يتوقف على مهارة وخبرة المنظمة التي حصلت عليها.

ثانياً: القابليات الديناميكية التسويقية

تعني كفاءة العمليات التنظيمية الناتجة عن الاستجابة لتغيرات الأسواق والتي ينتج عنها بناء قيمة عليا للزبون ، وان التركيز على الزبون هو ما يجعلها تختلف عن القابليات الديناميكية العامة وهي تختلف عن التوجه التسويقي الذي يركز على القيمة الكلية للمنظمة وفلسفة الأعمال حول خدمة الزبائن و يظهر بالتوجه نحو الزبون او التوجه نحو المنافسين وبشكل سريع و مرن. ان كلمة كفاءة العمليات التنظيمية تعني الكلفة نسبة الى المخرجات الناتجة عن هذه الاستجابة لتغيرات الأسواق، ان عدم التأكد في ماهية وتفاصيل طلبات ورغبات الزبائن الجديدة و سلوك المنافسين و التقنيات الجديدة، يشكل تهديد للمنظمة لبقاء الكلف تحت السيطرة، لذلك فان الكفاءة العالية للقابليات الديناميكية التسويقية تساعد المنظمة على ادامة الميزة التنافسية و تحقيق الأداء المالي المثالي لها . ان القابليات الديناميكية التسويقية تعني الفهم و الاستجابة السريعة وبشكل مرن للمتطلبات الجديدة للأسواق وان المنظمات الناجحة تستطيع ان تستطلع وتقتنص الفرص التسويقية كنتيجة للدقة و التصور غير المتحيز للتغييرات في بيئة الأعمال و الاستجابة الذكية عن طريق التعلم المطلوب و الاعداد للقرارات التسويقية. معنى القابليات الديناميكية التسويقية بانها القابليات القوية لتقييم متطلبات و أدارة كفؤءة للاستجابة السريعة والفعالة للتغييرات في الأسواق و الفرص التسويقية المنبعثة نتيجة التغيرات التكنولوجية و التنافسية و بما يضمن القيمة الاعلى للزبون. ان عملية الاستشعار عن بعد في البيئة تساعد المنظمة على فهم البيئة، و تحديد احتياجات الأسواق، ورصد فرص تسويقية جديدة، وان التعلم يبني افكار جديدة، ويولد معارف جديدة و ويعزز الموارد المتاحة،و ينتج تنسيقا يساعد على تخصيص الموارد، واسناد المهام والانشطة ، وتكامل الموارد يساعد على تنفيذ الابتكارات الجديدة من خلال تطوير انماط التفاعلات مع التغيير ، وهو يعكس قدرة كفاءة المنظمة التي لديها مجموعة من الفرص التسويقية من خلال أعادة تشكيل قدراتها التسويقية الاعتيادية مثل التوجه السوقي والابتكار التسويقي والشراكة والتعلم ليشكل قابليات تسويقية ديناميكية للفوز بالفرص الناتجة عن التغيير في الأسواق. ان المنظمة لكي تطبق القابليات الديناميكية بما يحقق أعادة تشكيل فعال لمواردها و قابلياتها عليها ان تتحسس الفرص التسويقية في بيئة أعمالها و تجيد التعلم والشراكة او التعاون وتنجح في تكامل مواردها وقابلياتها وهي

بذلك تعيد تشكيل قابليات تسويقية كالتوجة السوقي والابتكار التسويقي والعلاقات مع الشركاء والمعرفة التسويقية. وهي العمليات التنظيمية لتطبيق القابليات الديناميكية التسويقية بالنسبة للمنظمات العالمية التي تعمل في بلدان مختلفة تتضمن:

1. القابلية على أدارة العلاقات مع الزبائن.
2. القابلية على ايصال السلع و الخدمات.
3. القدرة على تطوير السلع و الخدمات.

وتعرف القابليات الديناميكية التسويقية ايضا بانها المعالجة والاستجابة بشكل كفوء وسريع للتغييرات بالأسواق التي تكون غير مؤكدة ومضطربة وغير مجربة لخلق استجابة فعالة تستطيع من خلالها المنظمة استدامة ميزتها التنافسية وداؤها التسويقي ،وكذلك تعرف بانها تفاعل الموارد البشرية والاجتماعية والادراكية لخلق وتكامل القابليات التسويقية و المعرفة التسويقية من اجل التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة للمنظمة . ان الفرق الجوهري بين القابليات الديناميكية وبين القابليات الديناميكية التسويقية هو ان الاخيرة تتركز على قيمة الزبون و يمكن تميزها بالاستجابة السريعة للمنظمة لبناء اعلى قيمة للزبون نتيجة للتغيير في أسواق أعمالها . وتتميز القابليات الديناميكية التسويقية عن القابليات الديناميكية في تركيزها على أعادة تشكيل منظور ديناميكي للفعاليات التسويقية (المنتج او الخدمة المتطورة ،الاسعار، قنوات التوزيع والتكنولوجيا المتبعة لأدارة العلاقة مع الزبون) و ان ذلك هو ما يديم الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة متغيرة و يجعلها تصمد و تنمو اقتصاديا بالاضافة الى بناء قاعدة متينة ترسخ في سلوكياتها و تساعدها على أعادة التعامل مع التغيرات بكفاءة اعلى . فيما ياتي سيتم شرح الخطوات مع الاخذ بالاعتبار التجارب التسويقية لمؤسستي غوغل وابل:

1. من الضروري ان تكون المنظمة قادرة على معرفة فيما اذا كانت احتياجات الزبائن الجديدة و التقنيات الجديدة او المنافسة الجديدة او مجموعها ممكن ان تشكل تهديد اني للمنظمة ،او انها توفر فرصة للمنظمة لتحسين قيمتها في الأسواق مثلا شركة غوغل تحسست بان الفيس بوك يشكل تهديدا لأعمالها الحالية لانها يوفر امكانية الاعلانات الشخصية التي تشكل لها منافسة قوية جدا اما بالنسبة لشركة ابل ، فلقد تحسست الهوس والرغبة الشديدة لاقتناء اجهزة تعمل بتقنية في انحاء العالم لذلك قررت تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية لاستغلال تلك الفرص.
2. بعد ان تتحسس المنظمة الفرصة او التهديد عليها ان تتأكد من توفر الامكانيات اللازمة للاستجابة في المنظمة على وفق ما متوفر لها انياً من امكانيأت و بالرجوع الى

مثال شركة غوغل كان على الشركة الاجابة على السؤال الأتي) هل من الممكن المنافسة مع الفيس بوك على وفق ما متاح حاليا من موارد مادية و بشرية و قابليات مختلفة؟ (كذلك بالنسبة لحالة شركة ابل) .

3. لغرض الاحاطة بجميع متطلبات الاستجابة المؤثرة للتغيير في الأسواق فان ذلك يتطلب التعلم عن طريق بناء، أكتساب و المشاركة بالمعرفة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للمنافسة الجديدة و تعلم ما يمكن من التقنيات الجديدة وكيفية استعمالها لتلبية رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية المتوقعة بشكل كفوء وسريع وهل هناك اختيارات معينة يجب اتخاذ قرار بشان اختيار احدهما و والايجابيات والسلبيات لكل منها وبالتالي تحديد اي من القابليات والموارد يجب ان تطبق وماهية مصادرها الامنية و والاقتصادية المؤثرة والفاعلة الجديدة.

4. ان المعرفة المشار اليها في (3) اعلاه يجب ان يتم نشرها و المشاركة فيها من خلال جميع الاقسام في المنظمة و بالرجوع لمثال شركة غوغل ذلك يعني ان يحدد الجميع فيما اذا كان هناك اختيارات اخرى للمنافسة مع الفيس بوك ،و فيما اذا يتوجب عليهم نشرها خلال شبكة التواصل الاجتماعي لذا يتوجب على غوغل ان تتعلم القابليات الضرورية لبناء و تسويق شبكة تواصل اجتماعي وتوفير الامكانيات البرمجية والمعرفية لاستعمالها بشكل يرضى الزبائن وتحقق ميزة تنافسية لدفعهم و كسب ولائهم لاستعمالها في الاعلانات الشخصية مع الحرص على العمل لتوقع اسلوب و الاستراتيجية التي ستقاوم بها الفيس بوك للشبكة الجديدة ،اما بالنسبة لشركة ابل فلقد قامت بايجاد متطلبات سلعة جديدة و بدورة انتاج سريعة وهي بناء قابليات جديدة او تطوير القابليات الموجودة او أعادة وصلها مع بعضها البعض وبالنسبة لغوغل فان ذلك يعني أعادة بناء العلاقة مع الزبائن لاقناعهم باستعمال محرك البحث بدل الاتجاه الى الفيس بوك و بنفس الوقت هناك فرق بين القابليات التقنية اللازمة لتشغيل اقتصادي لمحرك البحث في الانترنين عنه لشبكة تواصل اجتماعي لذلك كان على شركة غوغل ان تبني وتتعلم القابليات اللازمة لذلك اما بالنسبة لشركة ابل فلقد كان عليها ان تتعلم ولكي تهمين على مبيعات أسواق اجهزة (iTune) تبني متطلبات السوق الالكتروني للموسيقى الاستماع للموسيقى الرقمية العالمي .

5. يتم جمع و أعادة تشكيل الموارد و القابليات الموجودة و الجديدة لتحقيق الاستجابة التي تم الاتفاق عليها داخل المنظمة كخيار افضل لمواجهة التغيرات في الأسواق و مواجهة

التهديدات ببدائل مثمرة و اقتناص الفرص المنبعثة ، بالنسبة لشركة غوغل عليها ان تتأكد بان أعادة تشكيل قابلياتها التسويقية والتقنية الجديدة ستكون حاسمة باقناع الزبائن و كذلك لشركة ابل.

6. على المنظمة ان تراقب و تدقق جهودها فيما اذا وصلت الى النقطة المطلوبة من الزبائن في بيئة أعمالها ام لا ، يتم ذلك من خلال وسائل و آليات التحسس و الاستطلاع للأسواق بالنسبة لشركة غوغل قررت دعم خيارها الجديد بميزات لا تتوفر في الفيس بوك حاليا و شركة ابل لتعزيز تواجدها في أسواق المواتف الذكية (iPhone) . قررت ان تدعم منتجاتها بال.

7. السرعة و والتوقيت (اذا ما طبقت المنظمة النقاط1) المناسب و الجودة الافضل (بذلك تتحقق عمليات التحسس والاحاطة والتعلم ثم أعادة التشكيل و تكون قد انتجت قابليات جديدة مختلفة ستجعل العملية التنافسية مختلفة لصالح المنظمة في الجانب التسويقي والتقني والتنظيمي من خلال تقديم سلع و خدمات جديدة او متطورة لادامة الميزة التنافسية للمنظمة، و بالنسبة لشركة غوغل فان الشركة اطلقت شبكة تواصل اجتماعي جديدة تسمى) غوغل (كمنافس فعال للفيس بوك و شبكات التواصل الاجتماعي الأخرى وكاستغلال لفرصة النجاح الذي لاقته شبكات التواصل الاجتماعي وبذلك استطاعت غوغل أعادة تشكيل قابلياتها من شركة رائدة في محركات البحث في الانترنت واضافت لذلك شبكة تواصل اجتماعي وعندما فعلت ذلك فانها حرصت على تدعيمها بميزات لا تتوفر حاليا في كتطوير لل (iPad) شبكات التواصل الأخرى ، اما شركة ابل فانها اطلقت ابداعها الجديد الذي هو توسيع و اضافة قابليات براجية تسهيل العمل عليه من طبقة واسعة من(iPhon) الزبائن بعد ان تحسست رغبتهم بالحصول على امكانات اكثر للقراءة الالكترونية.

8. ان ما ينتج من استجابة فعالة ومؤثرة وسريعة لارضاء حاجات الزبائن الجديدة ومواكبة التكنولوجيا لاقتناص الفرص التسويقية او تفادي التهديدات ومواجهة المنافسين الجدد سوف يدعم عملية ادامة الميزة التنافسية للمنظمة ويؤثر بشكل ايجابي على الأداء المالي و التسويقي لها.

ثالثاً: آليات تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية

لآليات تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية اثر بالغ في تحديد كلف و نتائج التطبيق على ما تكسبها من فوائد داخل المنظمة و ما تكسبها من فوائد في تحسين اداؤها التسويقي و لقد أستنتج بان لكل من سرعة التحسس والاستجابة ، والتوقيت. المناسب لدخول الأسواق المنبعثة الجديدة ، والأفادة من خبرة التكرار لتجارب تسويقية سابقة اثر في تقليل مخاطر التطبيقات الجديدة ، وكل الاليات الثلاثة السابقة لها التاثير الاكبرى طريقة مواجهة المنظمات للتغيير والاضطراب السوقي. وسيتم عرض آليات سرعة التطبيق والتوقيت المناسب و تكرار التطبيق بالتفصيل كالأتي:

1. **سرعة التطبيق:** تسعى معظم المنظمات الناجحة وخاصة على المستوى العالمي الى كسب السباق نحو تحقيق الميزة التنافسية في السوق بسرعة الوصول الى اسواقها المستهدفة بواسطة سلع و خدمات وشراكات جديدة، وهذا ما يسمى بالسباق تجاه السوق وبذلك ظهر نمط جديد من المناهج يتعامل مع المستقبل بتبني وتيرة معينة ويجبر المنظمة على السير بسرعة اكثر والذي اعتمدتها الكثير من المنظمات، ومن هذا المنطلق، توضح ريادية السوق كيفية بناء استراتيجيات دفع السوق لميزة تنافسية تتمتع بالديمومة، ويظهر الدور الحاسم للتسويق في تحقيق هذه السرعة اذا كانت اول من يدخل السوق نظرا لاتصالها المباشر مع الزبائن ومن ثم محاولة ترسيخ انطباعات ايجابية حول هذه المنتجات في اذهان الزبائن والمنافسين. نظرا لعدم وجود صورة في اذهان المستهلك قبل ظهور المنتج الرائد في السوق، ولم توطد اية قواعد للمنافسة الامر الذي يحدث له فرصة انشاء تصورا اساسيا للقيمة (اقتراح القيمة للمنتج الرائد وللفئة كلها) بوصفه المنتج المثالي والمعيار الذي يحم بموجبه المنتجات الأخرى لان المستهلك يحب ما هو على علم به، ويمكن للاعلان والشراء المتكرر ان يعزز الروابط التي يكونها المستهلك، وهكذا يتعلم بفضل التجربة كيف يقيم ادراكاتهم، ولكن لما كانت هذه التجربة محصورة بالمنتج الرائد، فانها هو الذي يحدد القيمة، وبتحديده للقيمة يحتل الموضع المثالي في :.الفئة ،ولكونه متميز فانها يقلل من شان المنتجات الأخرى . ولما كان المنتج الرائد حيويا ومثاليا في نظر المستهلكين، فان تذكره يكون اكثر وبتكرار عن سواه ، واذا كانت المنتجات الداخلة الى السوق بعده تقترن اقترانا قويا بالفئة، فانها غالبا ما تقارن بالمنتج الرائد، وهكذا يؤدي هذا المنتج دوراً مركزياً في تقييم جميع

المنتجات في الفئة لان عملية المقارنة تتاثر بتعلمنا اي بما نعرفها ، ان اثر المنتج الرائد في ادراكاتنا وفضلياتنا يحدث اثرا في نماذج الاختيار لدينا وتحديديها. يوفر الدخول المبكر الى السوق ميزة الريادة ، ويتطلب التغلب على مثل هذه الميزة وضع سعر ادنى من سعر المنتج الرائد او تقديم توضيح فائق او انفاق على الاعلان بنسبة تفوق على ما ينفق في المنتج الرائد، وفي حين انها يمكن القيام بمثل هذه الأعمال، فانها كلها مكلفة، والاهم من ذلك ان المنتج الرائد لا يحتاج الى القيام بها للحصول على حصة اكبر في السوق، وبذلك يمكن ان تتصف الميزة التي اوجدتها الريادة في السوق بالديمومة وتتعزز اكثر بندرتها وثباتها و الجودة العالية لمواصفاها . يتم تعريف سرعة تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية بانها طول المدة الزمنية بين استشعار الأسواق عن بعد وتحديد متطلبات الاحاطة بها وأعادة تشكيل قاعدة الموارد و يرتبط بدرجة كبيرة بسرعة تحديد الاستجابة للاضطراب السوق،وقد وجدت الابحاث السابقة ان القدرة السريعة لنشر القابليات الديناميكية يؤدي الى اداء افضل للمنظمات كما يرى ذلك المؤلفان بوجوب ان تقوم المنظمة عند ولقد شدد الباحث تطبيقها للقابليات الديناميكية باتمام انجازها قبل احتدام المنافسة. بان التاخر في تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية . يعود الى عدم الرغبة في ذلك من بعض المدراء التنفيذيين و التسويقيين بالرغم من وجود استعداد بدرجة معينه ،مما يجعل اهمية فرق العمل المشتركة و تفويض الصلاحيات مهما لتطبيق القابليات الديناميكية. على قلة عدد الابحاث المتعلقة . على الرغم من تاكيد الباحث بتاثير سرعة اتمام عمليات التحسس و الاحاطة والتعلم بخصوص الفرص التسويقية المنبعثة في الأسواق المتغيرة اظهرت ابحاث سابقة بوضوح ان سرعة الاستجابة للاضطراب السوقي . تشكل دافعا هاماً من الأداء التسويقي التنظيمي . و تكشف الدراسات التجريبية ان المنظمات التي تستجيب بسرعة لاضطرابات السوق تحسن في موائمة قاعدة الموارد مع بيئتها . بان اذا زادت نسبة الموائمة للمنظمة مع بيئتها فان ذلك يعطي مؤشرا ايجابياً على تطبيق القابليات الديناميكية في المنظمة بشكل صحيح. هي (Incumbent firms) و اظهرت الكثير من البحوث التسويقية ان الشركات الملتزمة اكثر تمسكاً بالحفاظ على موقفهم بتحركها بسرعة لمواجهة التحديات التسويقية التنافسية عندما يقوم منافسيها بالتصرف و الاستجابة بسرعة الى زيادة اسواقهم والذي ينتج من جراء المنافسة المتزايدة . يؤكد رئيس مجموعة شركات Antel بأن الشركات التي يكتب لها البقاء بعد الازمات المباغتة هي التي يقودها مدراء

تمرسوا على اتخاذ القرارات دون تردد ،مثل هؤلاء المدراء قد تهتز الارض تحت اقدامهم ولكن تبقى لديهم القدرة على التكيف والقبض على الزمام، ويشبه حالة مواجهة اللاحقين للتغيير البيئي بشخص يقود سيارته في جو ملبد بالضباب، فيسير مهتدي بالاشارات الضوئية المنبعثة من مؤخرة السيارة التي تسبقه على الطريق فتتعطل فجاة السيارة التي يسير في اثرها فيضيع لذلك فهو يجزم بان المستقبل ينبسط رحب فقط امام الرواد لا التابعين. هذه النتائج تتماشى مع نتائج الابحاث التي أكدت على ان الاستجابة السريعة للشركات و التفاعل الكفوء مع بيئة الأعمال لتوفير حاجات الزبائن سوف تدعم تعزيز النمو الاقتصادي لهذه الشركات . بان الشركات التي تكون سريعة بتقديم سلعها و خدماتها ضمن تشكيلة عروض جديدة يكون لها تاثير على كسب الزبائن قبل المنافسين الاخرين و بالتالي تكون كلفة كبيرة لتحول الزبون الى شركة اخرى. بان اسراع المنظمة في تطبيق القابليات الديناميكية قد يوفر لها الريادية في السوق الجديدة و يسبب صعوبات في دخول المنافسين. يبين الخبيران في التسويق Jack & Steve في كتابهم التفرد او الموت بان دراستهم التجريبية قد اثبتت بانها عندما تكون المنظمة اول من يخوض في مجال معين فان احتمالات التفرد تكون اعلى لان المنافسين التابعين و اللاحقين و المقلدين سيضطرون للبحث عن اساليب اضافية للتميز و من المؤكد سيحتاجون جهودا و تكاليف كبيرة لتحقيق ذلك،و يضيف الخبيران ايضا بانة لا احد يستطيع ان ينسى اسماء منظمات مثل منظمة انتل التي اسست الرقائق الالكترونية واسست للحاسوب الشخصي و جامعة هارفرد كاول جامعة رائدة امريكية و شركة جيليت فيما يتعلق بشفرات الحلاقة و ابداعاتها المتلاحقة ومجلة تايمز كأول مجلة اخبار رائدة. مع ذلك، ان السرعة في تطوير منتجات جديدة يطلبها الزبون ليست دائما افضل الحلول ، ولقد بان من الافضل للشركة انتظار حل الاشكالات المعرفية . من الاخرين لتتجنب التكاليف الكبيرة كما حصل مع حالة التحول الى تقنية التلفزيون المرتبط لاسلكياً مع الاقمار الصناعية اذ تطلب تطوير المعدات استثمارات كبيرة ، ولقد ميز كل من بين المنظمة الرائدة باستغلال السوق الجديدة ، وبين(Knight & Cavusgil, 2004) اللاحقين الرسعين من المنظمات الأخرى على ان المنظمة الرائدة هي من تفضل الميزة التنافسية لاقتناص الفرصة التسويقية من البداية . بان المنظمات السريعة في اللحاق في السلع و الخدمات في الأسواق المتغيرة تستفاد من الميزات الاتية :

- كلف تطبيق القابليات الديناميكية تكون أقل .
- تتمكن من تقديم و تسويق سلع و خدمات بمواصفة عالية بعد استقرار اسسها المعرفية .
- التغلب على بعض المنظمات الرائدة الضعيفة .

بنا ءعلى ذلك فان المؤلفان ترى ان العوامل التي تؤخذ بالاعتبار بالنسبة لسرعة التطبيق هي كالآتي:

- سعي المنظمة لادامة ميزتها التنافسية و قيمة علامتها التجارية و اداؤها التسويقي وعدم اعطاء زبائنها سببا للاتجاه الى منافسين اخرين.
- الرغبة في دخول الأسواق قبل المنافسين لكسب الزبائن وتكوين كلفة عالية لتحول الزبائن الى المنافسين الاخرين اللاحقين أو المقلدين.

2. التوقيت المناسب للتطبيق: يشير توقيت تطبيق القابليات الديناميكية الى القرارات التي تتخذها المنظمة بخصوص الأفادة من تغيرات في بيئة أعمالها لتتمكن من تطوير مصاردها و قابلياتها من اجل تعزيز النتائج الايجابية للنشاطات التسويقية . ان حسن التوقيت هو اهم ما في الامر، و يؤكد رئيس مجموعة (Antel Corporation)فاذا ما ادخلت هذه التغييرات والمنظمة ما زالت في صحتها ستتلافى كثيرا من الخسائر اذ سيكون لدى المنظمة القدرة على تجربة الحلول والبدائل لما هو افضل دون ان تضعف المنظمة من جراء المحاولات الفاشلة، بحسن التوقيت تستطيع المنظمة ان توقف استنزاف قوى الموظفين والمنظمة وتوقف تدهور مركزها الاستراتيجي، اما كيف تختار التوقيت المناسب، فهذا يتطلب ان تدرب المنظمة على التقاط الذبذبات الغريبة التي تشعر بها ومراقبة العمليات التسويقية في بيئة أعمال المنظمة . ان الاختلاف في توقيت نشر القابليات الديناميكية ينشا اما من اتخاذ قرارات مدروسة لبدء استغلال الفرصة التسويقية أو لاً دون انتظار الوصول الى درجة مقبولة من التأكد ، او لملاحقة المنظمات الرائدة في استغلال الفرص المنبعثة من التغيرات في التقنيات او رغبات الزبائن ثانياً او ان يكون ايضا نتيجة للصدفة ، او المنافسة العشوائية . ان المنظمات التي تنشر القابليات الديناميكية بتوقيت مبكر تتطلب قدرات معينة للقيام بذلك وبالتالي فان الريادية عند دخول السوق ستكون اكثر ملاءمة للمنظمات التي لديها بحث وتطوير تسويقي قوي وقدرات تنمية مقارنة بالمنظمات التي لديها نقاط قوة في مجال التسويق والتصنيع . بعض المنظمات التي تتفادى الكلفة قد تنتظر حتى زوال حالة عدم التأكد

التكنولوجية والسوقية لتبدا المنافسة. تؤكد الابحاث التسويقية التي اجريت على ان التوقيت المناسب يتوقف على الأتي:

- الرغبة او الحاجة للسلعة او الخدمة الجديدة .
- مدى تهيؤ بيئة الأعمال للبدء لتسويقها .

بعد ان درسوا الحالة التسويقية أكد سلعة في الصناعة الالكترونية بان التوقيت و الجودة يحددان مقدار ربحية الفرص التسويقية للسلعة الجديدة. على ان مدى تطبيق التكنولوجيا المنبعثة او المواصفات الجديدة المرغوبة في السلعة او الخدمة هما المفتاح المحدد للمنظمة التي تفوز بالفرصة التسويقية الجديدة. بان المنظمات التي تجري تحسينات كبيرة في المنتج . لديها القدرة على التقاط حصة اكبر في السوق مقارنة بالمنتجات المنافسة، ولكنها قد تستغرق وقتا طويلا جدا للانجاز، وبالتالي ستفقد الشركة فرصة تسويقية مثمرة. بان الاختلافات في التوقيت لتطبيق القابليات الديناميكية يكون سببا مباشرا للاختلافات بين الأداء التسويقي للمنظمات ، كما لاحظ

بان الظروف التي تمنع المنظمة من الاستجابة في التوقيت المناسب تكون سببا في اختلاف اداؤها التسويقي وان الاختلافات في كلف التطبيق بين منظمة واخرى تكون سببا في اختلاف التوقيت. ومدى تمييز المعلومات (Firm Absorptive (Capacity الاستعابية للمنظمة او طاقتها النافعة عن التغيير التقني والتغيير التنافسي والتغيير في افضليات الزبائن هي التي تقلل او تزيد من تكاليف أعادة تشكيل الموارد والقابليات المكتسبة وتحدد بالتالي توقيت التطبيق. الى العاملين اعلاه ثلاثة عوامل هما الأولى درجة نضوج التغيير التقني المنبعث و توفر البنية التحتية له و الثانية الكلف الكلية لأعادة تشكيل الموارد والقابليات ومدى توفرها في المنظمة او امكانية تكوين تحالفات لتوفيرها و الثالثة هي مدى فهم و استيعاب احتياجات الزبائن الجديدة و افاقها. ان اضطرابات السوق تشير الى معدل التغيير بالطلب والتغير التكنولوجي والمنافسة الجديدة ومستوى عدم اليقين بشان العمل خارج نطاق سيطرة المنظمة ،وان تاثير تطبيق القابليات الديناميكية في الأسواق المضطربة للغاية ينشا من حاجة المنظمات لأعادة تشكيل قاعدة موارد قادرة على البقاء لتتماشى مع السوق الديناميكي الذي يجب التفاعل معها تفاعلا مربحا لذا فان توقيت التطبيق لها علاقة بدرجة الاضطراب والتغيير . وقد اظهرت الادلة

العملية ان تاثير الاستشعار عن السوق وفرصة اغتنام الفرص التسويقية في صالح تعزيز الأداء التسويقي تختلف باختلاف درجة تغيير و اضطراب السوق ووجد ان توقيت تطبيق القابليات الديناميكية سوف تختلف مع درجة من الاضطراب في السوق و الذاكرة التسويقية التراكمية مع الزمن . العلاقة التبادلية مابين التوقيت و بين كلفة الاعداد للفرصة واكد بان المدراء التسويقيين يحاولون تقليل مجموع الكفتين الاتيتين:

- كلفة التوقيت المتاخر لاستغلال الفرص التسويقية الجديدة .
- كلفة كل خطوة في تنفيذ المشروع.

3. تكرار التطبيق: ان القابليات الديناميكية تمثل انماطا مستقرة من الانشطة الجماعية التي اجريت لتحسين الفعالية و الأداء و يمكن الأفادة من تكرار ايجابياتها . يظهر هذا التعلم من تطبيق سابق مفيد او غير مفيد عندما تولد التجارب المتكررة تغييرا نوعيا ويكون مرتبط وفي الأداء التسويقي لتطبيق معين سابق معتمد على مدى التكرار في تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية. وعلى وتيرة تطبيق القابليات الديناميكية فان الشركات تتمكن من أكتساب الخبرة ببساطة عن طريق الانشطة المتكررة ، ان الشركات على نحو متكرر تتمكن من أكتساب الخبرة في مجال الاستشعار عن السوق، وفرصة الاحاطة والتعلم على المعارف اللازمة وأعادة تشكيل مواردها وقدراتها وتصبح هذه الخبرة جزءا لا يتجزأ من قدراتها وعنصرا من عناصر الذاكرة .التنظيمية الناجحة او التي سعت للنجاح . ان القابليات الديناميكية تصبح جزءا من مجموعة من الاجراءات المتكررة المستقرة وتستمر بالتطور مع التغيرات في السوق حتى التي تتطلب استجابة بما يعدل من الاجراءات الاساسية وبناء على ذلك فان وكثرة انتشار القدرة الديناميكية تحسن قاعدة الموارد في المنظمة وتتحول هذه الخبرة الى ميزة تنافسية. ان المنظمات التي تشارك في كثير من الاحيان اكثر في مجال الاستشعار للسوق والاستيلاء على نحو اكثر تواترا للفرص وتكوين قاعدة الموارد سوف تكون اكثر قدرة على التعامل مع السوق المتغير و المضطرب وتكون على استعداد افضل لمواءمة قاعدة مواردها مع البيئة التي تعمل فيها من المنظمات التي لديها مهارات أقل بالتطبيقات التسويقية للقابليات الديناميكية و في درجات متباينة من التغيير و الاضطراب البيئي . ان تكرار تطبيق القابليات الديناميكية يؤدي ايضا الى استجابات اكثر فاعلية لتغييرات كبيرة في السوق، والشركات التي لديها خبرة قليلة من نشر قدراتها الديناميكية سيجد

تغيير قدراتها الفنية اكثر صعوبة، واكثر كلفة، وأقل فاعلية . توجد اختلافات في تحقيق الأداء التسويقي وادامة الميزة التنافسية بين مجموعة من المنظمات نتيجة للفروقات في مهارة تشكيل قابلياتها الديناميكية وان درجة فائدة المنظمة من القابليات الديناميكية المتشكلة كاستجابة للتغيير في بيئة الأعمال هي التي تحدد الاجابة عن السؤال هل ستديم المنظمة ميزتها التنافسية وتحقق اداء امثل وغوا اقتصاديا ام ان تطبيقها للقابليات الديناميكية قد كان أقل من المطلوب . وقد يختلف مفهوم الخبرة المكتسبة من التطبيقات السابقة من منظمة اخرى وغالبا ما تعرف بدلالة مدى خبرتها و قدرتها على اشباع حاجات الزبائن، لكن ما يجدر ذكره هو ان المستهلكون والزبائن وحدهم من يحكم على مستوى العلامة التجارىة المرغوبة و ما هم مستعدون لدفعها للحصول عليها، فالقرارات المتعلقة بنوعية المنتجات الجديدة تكون مرتبطة بوضوح بقدرة المنظمة ، كما يتم التعرف على ذلك من خلال الأداء التسويقي الناتج من اجل اقتناص الفرص التسويقية في سعيها لضمان القدرة التنافسية. بانها كلما كان هناك تكرار في تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية كلما اصبحت عملية انجاز تطبيقها بفاعلية اسهل. بان تراكمات التجربة تفيد المنظمة في فهم مراحل التطبيق وبالتالي تقليل كلف انجازها . وأكد كل الباحثان (Helfat & Petrat,) بان هناك ستة فروع من القابليات الديناميكية التسويقية التي ممكن ايجادها في عينه واسعة من الشركات التي اجرى الباحثان تحليلات تجريبية فيها وهذه الفروع تشكل مجموعة عامة من المسارات المحتملة لأعادة التشكيل وان اختيار ذلك يعتمد في جزءٍ منه على الخبرة المتوفرة لدى المنظمة ومدى نضج هذه القابليات فيها ، ونتيجة لخبرة تكرار التطبيق فان القابليات ممكن ان ينتهي استخدامهما ، يقل الاعتماد عليها ، تتجدد ، تكرر ، يعاد نشرها بالمنظمة بشكل جديد او يتم دمجها مع قابليات جديدة وهو الخيار الاغلب من بين بقية الخيارات ، ومن المهم ان تتوفر المعلومات لدى المنظمة عن امكانية نمو وتطوير القابليات التي يتم اختيارها ، ومدى التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة جراء استخدامها ،وكذلك كلفة استعمالها ونقلها الى أسواق اخرى لاستغلال فرص جديدة ، ولقد أكد الباحثان بان الازمات في الأسواق تثير تطلعات وطموحات المنظمة وتحفزها لتحسين القابليات التسويقية عن طريق أعادة التشكيل او التجديد باشكال جديدة او نقل قابلياتها الى أسواق منبعثة اخرى ،وتكون خبرة التكرار هي العامل الحاسم في عملية النقل بعد تحديد الفوائد الاقتصادية لها واضافة الخصائص

المتعلقة بالأسواق الجديدة عليها ، وأكد الباحثان بان المنظمة لكي تستفاد من خبرة التكرار عليها ان تكون ناجحة في انتاج قابليات جديدة بالاعتماد على قابليات متوفرة مع اضافة تعديلات طفيفة بدلا من استخدام قابليات غير متوفرة بالمنظمة وذلك لان انضاج النوع الأول ىكلف المنظمة أقل من انضاج النوع الثاني ، وعملية انضاج القابليات الديناميكية التسويقية هي من الامور الحاسمة لأعادة تشكيلها بشكل صحيح وذلك يعطى تفسيرا للاختلافات في الأداء التسويقي في المنظمات بالرغم من استخدامها لقابليات متشابه من حيث الشكل ،لكن مختلفه من حيث إيجاده تطبيقها ، وفي هذا الصدد تكون خبرة التطبيق حاسمة في تحديد السرعة والتوقيت الملائمين للتطبيق مقابل درجة نضج القابليات الديناميكية التسويقية التي تم أعادة تشكيلها. بناءً عليه فان تكرار التطبيق يوفر للمنظمة الخبرة في اختيار :

- قابليات ديناميكية تسويقية ملائمة للتطبيق الجديد.
- افضل الوسائل لتطويرها ونشرها واستخدامها بأقل التكاليف لتحقيق مستوى الأداء التسويقي المطلوب.
- درجة النضج اللازمة للقابليات الديناميكية التسويقية التي تتوافق مع سرعة وتوقيت التطبيق المناسبين لاستغلال الفرص الجديدة.
- التصورات المستقبلية لأعادة الاستخدام او أعادة التشكيل او تعلم قابليات جديدة.

كذلك فانها لكي تقرر المنظمة مدى الاستفادة التسويقية من تطبيق او تطبيقات سابقة للقابليات الديناميكية التسويقية يجب عليها تحديد الأتي:

- مدى الأفادة من التطبيق مقارنة بالكلف المصروفة لكل مرحلة و لأعادة تشكيل كل قابلية ضمن الأداء التسويقي الجديد بمعنى هل قامت المنظمة بتنفيذ التطبيق بكفاءة عالية ام لا.
- مدى الأفادة من التطبيق في بناء وتطوير وأعادة تشكيل قاعدة المعلومات الخاصة بالزبائن ومدى أكتساب مهارات و معارف تسويقية جديدة بمعنى هل اكتسبت المنظمة ميزة تطورية من خلال تنفيذ التطبيق ام لا.

اما بالنسبة لتاثير آليات تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية بشكل عام على الأداء التسويقي للمنظمة , لذا فمن ضرورة اختيار آلية الاستجابة الصحيحة للتغير في بيئة الأعمال لذا على المنظمة ان تقوم بالأتي من اجل ضمان تحقيق اداء تسويقي افضل:

- اختيار افضل توقيت للتطبيق الذي يضمن لها افضل اداء تسويقي وبكلف مناسبة . استجابة المنظمة مع التغير في بيئة أعمالها مما يؤدي الى جعل المنظمة التسويقية تتحمل تكاليف كبيرة بسبب التوقيت المبكر و كمثل لذلك تكالىف البنية التحتية غير المكتملة للفرص الجديدة، كذلك تتحمل خسائر بسبب التوقيت المتاخر لاستغلال الفرص التسويقية المنبعثة وكمثل لذلك خسارة فرصة الحصول على حصة سوقية كبيرة في الأسواق الجديدة.
- اختيار افضل سرعة للتطبيق التي تضمن لها افضل اداء تسويقي . وذلك لعدم مطابقة سرعة استجابة المنظمة مع التغير في بيئة أعمالها، مما يؤدي الى جعل المنظمة التسويقية تتحمل تكاليف كبيرة بسبب التطبيق البطئ وكمثل لذلك خسارة فرصة تقليل الفرق بين المنتج الفعلي والمنتج المتوقع لبناء اعلى قيمة لزبون الفرص التسويقية الجديدة، كذلك تتحمل خسائر بسبب التطبيق الاكثر من السرعة المطلوبة لاستغلال الفرص التسويقية المنبعثة وعادة ما يحصل ذلك في المنظمات التي ترغب الدخول الى الأسواق الجديدة حتى لو كان الثمن تكاليف كبيرة وكنتيجة لذلك تخسر فرصة انضاج القابليات الديناميكية التسويقية المطلوب استخدامها في التطبيق الجديد.
- اختيار الاستجابة المطلوبة بالأفادة من خبرة تكرار التطبيق والذي يحقق لها افضل اداء تسويقي . وذلك لعدم مطابقة الاستجابة مع درجة التغير في بيئة أعمالها، مما يؤدي الى جعل المنظمة التسويقية تتحمل خسارة الفرصة التسويقية المنبعثة بسبب استجابة أقل من المطلوب وكمثل لذلك عدم اختيار وتشكيل القابليات الديناميكية التسويقية بالنضج المناسب لاستغلال الفرص التسويقية الجديدة، كذلك تتحمل خسائر بسبب استجابة اكثر من المطلوب وكمثال على ذلك هو احتمال لجوئها لاستيراد معرفة وتدريب خارجي مكلف وغير مبرر لاستغلال الفرص التسويقية المنبعثة الجديدة.

ان اهم اسباب عدم تطابق استجابة تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية للمنظمة مع التغيرات في رغبات الزبائن والتغيرات التقنية والتغيرات التنافسية هو كون المنظمة تكون مهتمة ومركزة على عمليات تطوير منتجها الجديد وتعير انتباه كافي لبيئة أعمالها لذلك فان التحسس بالتغييرات في بيئة الأعمال ودرجة دقتها تكون واجبة لضمان اكبر مطابقة ممكنة. ان عدم المطابقة بين استجابة المنظمة للتغيير عن طريق تطبيق القابليات التسويقية الديناميكية وبين التغيير في بيئة الأعمال وانبعاث فرص تسويقية جديدة من الممكن ان يؤدي الى:

- كلف مرتفعة للتطبيق و خاصة اذا قامت المنظمة بتطوير منتج جديد بوقت مبكر لانها ستحتاج الى دفع كلف حملات لتوعية الزبائن بالمنتج الجديد الى حين استقرار رغباتهم بها ، واذا قامت المنظمة بتقديم المنتج الجديد في وقت متأخر فانها ستخسر فرصة تحقيق حصة سوقية كبيرة في بيئة أعمالها.
- ضياع قدرة المنظمة على اقتناص الفرص المنبعثة الجديدة، لان الاستجابة المبكرة او المتاخرة للتغييرات في بيئة الأعمال يسبب عائدات قليلة ينتج عنها قدرة ضعيفة للمنظمة للاستعداد و التحضير لمواجهة التغيرات المقبلة و ان هذا بدوره سيؤدي الى دوامة تجعل المنظمة تنحدر الى مستوى اداء تسويقي ضعيف في بيئة أعمالها و بالتالي فقدان القابلية على المنافسة في الأسواق المنبعثة الجديدة.
- القيام بتطبيقات متكررة مع عدم استغلال قيمة الخبرة المكتسبة و المعلومات المتراكمة.

اسئلة الفصل

س1 : ناقش ما المقصود بمفهوم القابليات الديناميكية.

س2 : ناقش ما المقصود بمفهوم القابليات الديناميكية التسويقية .

س3 : اشرح اهم آليات تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية.

الفصل التاسع

حماية المستهلك وحقوقه

الفصل التاسع

حماية المستهلك وحقوقه

نتيجة التطور الذي يشهده العالم في مجال الارتقاء بالجوانب الصحية والإنسانية، زاد اهتمام منظمات الأعمال بحماية المستهلك من جانبين أولهما بسبب القيود القانونية التي فرضت عليها من قبل حكومات الدول التي تعمل فيها، والثاني بسبب زيادة الوعي لدى إدارات تلك المنظمات والتزامهم باركان المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع كله، وتجاه زبائنها بشكل خاص، ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على مفهوم حماية المستهلك.
2. تقديم عرض موجز لحماية المستهلك في التراث الإسلامي.
3. التعرف على اهم مبادئ منظمة الأمم المتحدة لحماية المستهلك.
4. التعرف على أهم جوانب حماية المستهلك.
5. التعرف على اهم مراحل حماية المستهلك.
6. توضيح اهم الجهات المسؤولة عن حماية المستهلك.
7. التعرف على اهم انواع حقوق المستهلك

اولا: مفهوم حماية المستهلك وتعريفها

في البدء لابد من تحديد مفهوم المستهلك، فمن المعلوم أن حركة الإنسان دائماً لها مخرجات سواء كانت إنتاجا مادياً أو فكرياً أو خدمياً (ملموساً أو غير ملموس) وهذه المخرجات لها مستفيدون بشكل مباشر أو غير مباشر، والذي يستخدم أي إنتاج يسمى مستهلكاً، وهو بمعنى عام من يستهلك المنتجات لإشباع حاجات إنسانية سواء كان الشيء موضوع الاستهلاك مما يفنى باستعمال واحد كالمأكل والمشرب أمْ كان مما لا يفنى الا باستعمالات متعددة كالملابس ووسائل النقل. وقد وردت للمستهلك تعاريف عدة تختلف في زوايا المجال الذي تتناوله فالمستهلك من وجهة النظر الاقتصادية هو أي فرد يمارس نشاطاً استهلاكياً فيخصص جزءاً من دخله لاقتناء السلع والخدمات لإشباع حاجاته الشخصية. أما من الناحية القانونية فينظر للمستهلك كونه أحد أطراف العقد والذي يحتاج إلى حماية قانونية لمواجهة الطرف الأخر كونه الطرف الأضعف. ومن زاوية اجتماعية فإن مفهوم المستهلك يطلق على كل فرد في المجتمع يسعى لإشباع حاجاته الشخصية، وكل من في معيته التي من خلالها يحقق الرفاهية أو سد المقتضيات الأساسية التي

تؤمن حركة حياته. أي أنه الشخص الذي يستخدم أشياء أو خدمات لأغراض غير مهنية وهـذا يشمل ثلاثة عناصر هي:

1. التجهيز والاستخدام
2. السلع والخدمات
3. الغرض غير الحرفي

والمستهلك المقصود بالحماية هو المستهلك المباشر للسلع أو الخدمات سواء أكان يستخدمها مواداً أولية أمْ يستخدمها وسيطاً أو نهائياً. والمستهلك قد تغيب عنه معلومة أو لا يعرف مكونات أو عناصر السلعة أو الخدمة أو يغش أو يضلل في الإعلانات الكاذبة أو تكون غير مطابقة للمواصفات القياسية المعتمدة في عرف القانون والأخلاق أو العادات وهذا يمثل تأثيراً في حقيقة إنسانية وحضارية ينبغي حمايتها، فلقد عاني المستهلك مدة طويلة الكثير من أساليب الغش والخداع نتيجة ما قدم له من سلع وخدمات كان ظاهرها خدمته وإشباع رغبته وحقيقتها استغلاله وتحقيق أكبر قدر من الأرباح. وقد احتلت قضية حماية المستهلك مكاناً جوهرياً بين القضايا الاجتماعية والسياسية والإنسانية والاقتصادية التي تهم المنظمات كافة، كون المستهلك هو محور عمل واهتمام تلك المنظمات، والسبب الأساس لوجودها وديمومة أنشطتها، وقد انطلقت هذه القضية مما أصطلح عليه بـ(حركة حماية المستهلك) تحت مسمى الحركة الاستهلاكية (consumer movement) وجرى التعبير عنها بمصطلح (consumerism)، وقد نمت وتطورت تجربة الدول المتقدمة في هذا المجال ووصلت إلى مستوى متقدم من التنظيم، الأمر الذي يجعل من المفيد الاسترشاد بها من قبل الدول الأخرى، إذ أن تجارب تلك الدول ليست شعاراً لمرحلة من مراحل التطور التسويقي، وإنما هي على العكس من ذلك تماماً مسؤولية كبيرة يتحملها أطراف عدة وعلى رأسها المنظمات وأجهزة الدولة. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من الظواهر التي تعكس حالات قصور ملحوظة في الإخلال بالحماية سواء من الشركات بالمواصفات التي يجب الالتزام بها في الإنتاج وما يحدثه ذلك من إضرار بالمستهلك أو لتضليله عن طريق الإعلان، أو الإخلال بشروط عقد البيع، أو عدم العدالة بالتوزيع، الأمر الذي دفع الجهات المختلفة إلى الاهتمام بالمستهلك وباستخدام مختلف وسائل الحماية. وقد عرف (Kotler, 1997) حركة حماية المستهلك بأنها حركة منظمة من الأفراد والمؤسسات الحكومية، لأجل تحسين الحقوق والقوة لدى المشترين في العلاقة مع الباعة. أما Cannon فقد عرفها بأنها حركة اجتماعية تعمل على تعزيز حقوق المشترين بالعلاقة مع البائعين إلى الحد الذي يكون فيه المستهلك قادراً على الدفاع عن رغباته. وعرفها (البرواري والبرزنجي،

2004) بأنها حركة تهدف إلى زيادة حقوق المستهلكين عند التعامل مع منظمات الأعمال. أما (Oliver, 1990) فقد أكد أنها تمثل حفظاً لحقوق المستهلك وضماناً لحصوله عليها. وقد أشار (Marken) إلى أن الحركة الاستهلاكية تعبر عن نفسها بالجهود، لتوليد ضغوط على منظمات الأعمال والحكومة لتصحيح الأعمال التي يكون فيها سلوكها ا و اهتماماتها غير أخلاقية، فحماية المستهلك تعني الدفاع عنه ومنع الاعتداء عليه، وهو مصطلح اجتماعي حديث يقصد به زيادة حقوق ونفوذ المستهلك بالنسبة للبائع وحق المستهلك في أن يحصل على المعلومات الصحيحة والحقيقية عن السلع والخدمات التي يريد الحصول عليها حتى يتمكن من اتخاذ القرار المناسب. إن أثر النجاح الذي حققته هذه الحركة في بعض دول العالم يعود للجهود المتميزة لثلاث جهات هي:

1. منظمات المجتمع المدني بكل أشكالها المتخصصة في مجال حماية المستهلك.
2. المنتجون والموردون ومنظمات الأعمال كونهم أطرافاً في العملية.
3. الدولة ومؤسساتها الرسمية كونها الجهة المشرعة وحاجة القوة التنفيذية.

وتشير الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن هناك سبعة شروط لحماية المستهلك وتساعد على رفع كفاءة الأداء للنشاط التسويقي وهي:

- حرية المستهلك والمنتج.
- منع حدوث الضرر.
- تحقيق الحاجات الأساسية.
- الكفاءة الاقتصادية.
- الابتكار والتحديث.
- توفر المعلومات وتثقيف المستهلك.
- حماية المستهلك وسياسة التعويض.

فحماية المستهلك تعني حمايته من الأضرار الصحية أو الاقتصادية أو الاجتماعية التي تلحق به نتيجة اقتنائه للمنتجات، سواء أكان على دراية لوقوع هذا الضرر، أمْ لم يكن كذلك، أو كان ذلك الضرر ظاهراً أو غير ظاهر، وتتضح من خلال هذا المفهوم الأبعاد الآتية:

1. قد يعمد المستهلك إلى استعمال المنتج بتناوله أو استعماله في غير الأغراض المحددة له، كعدم مراعاة تعليمات وطرق استخدام بعض الأجهزة، أو أن تناوله مواد غذائية لا يلائم حالته الصحية، أو التدخين، أو المخدرات، أو استخدام أحواض السباحة،

التي ينجم عن استعمالها أضرارٌ صحية تلازمه فترات قصيرة يمتد أمدها طويلاً سواء لجهله أو لعدم عنايته بالتحقق من ملائمة المنتج.

2. من المحتمل أن يحصل المستهلك على معلومات غير صحيحة، ونتيجتها يكون قرار أدائه غير صحيح، أو أن يعتنق فكرة معينة ويسلك على أثرها سلوكاً معيناً معتقداً في قرارة نفسه بأن اختياره صائب من دون أن يشعر بما يمكن أن تلحق به هذه الفكرة من أضرار ربما يصعب علاجها، وبالتالي تسبب مشاكل اقتصادية واجتماعية.
3. لا يعني بالحماية الإجحاف بحقوق مقدم المنتج وإنما وجود علاقات متكافئة بينهما، كما لا يعني بالحماية في هذا المجال ضمان حقوق المستهلك من قبل الباعة أو المنتجين حسب، وإنما حمايته أيضاً مما يقدم له من منتجات.
4. لا تقتصر حماية المستهلك على كيفية الأداء، وإنما يغطي أيضاً التسعير والترويج والتوزيع لما لها من تأثير على المستهلك من الناحية المالية والنفسية والجهد.
5. يشمل مفهوم الحماية المجتمع والفرد، إذ أن حماية المستهلك بحد ذاتها هي حماية المجتمع وضمان حقوقه، وطبقاً للمفهوم السالف الذكر فان الحماية الوقائية للمستهلك تكون أكثر فاعلية من الحماية العلاجية والتصحيحية بعد وقوع الضرر، فمسؤولية حماية المستهلك لا تقتصر على جهة معينة، بل هي مسؤولية مشتركة بين المستهلك ومقدم السلعة أو الخدمة.

يمكن القول إن حماية المستهلك تستند إلى الاعتبارات الآتية:

1. الهدف من الجهود الاجتماعية المشتركة حماية المستهلك.
2. عملية منظمة تمارسها مجموعة من الأجهزة الحكومية وغير الحكومية وليست عملية فردية.
3. يمارس المستهلك دوراً حيوياً وأساسياً في تحقيق الحماية من خلال عضويته في جمعيات حماية المستهلك، أو مساهمته فيها بالصيغ المتاحة، وحسب طبيعة المجتمع التي تؤسس فيه هذه الجمعيات.
4. تتضمن حركة حماية المستهلك بعداً اجتماعياً واضحاً.
5. لا تقتصر حماية المستهلك على مرحلة تسويق السلع والخدمات إليه، بل تمتد إلى مراحل الإنتاج والاستهلاك.

ثانياً: حماية المستهلك في التراث الإسلامي

ينطلق الفكر الإسلامي في حماية المستهلك من خلال التصور الإسلامي للإنسان وتكريمه كونه خليفة الله في الأرض، إذ قال الله تعالى "ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً" (الاسراء-70). وقد حدد الإسلام حقوق الإنسان بنوعيها العامة والخاصة، قبل أن تصدر الأمم المتحدة قراراتها أو ما يسمى بالإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وقد يعتقد البعض أن فكرة حماية المستهلك جاءت للعرب من الغرب ولكن الواقع يشهد بأن النظرة الإسلامية والتراث العربي للمستهلك ومشاكله عميقة وشاملة، وكون القرآن الكريم المنهج التشريعي للمسلمين فقد عالج كل المشاكل التي قد يتعرض لها الإنسان المستهلك ووضع لها تشريعات عقائدية وأخلاقية، فقد قال سبحانه وتعالى "إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغي يعضكم لعلكم تذكرون" (النحل-90)، وقال رسوله الكريم (ص) "رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى". وضمن هذا الإطار تعني حماية المستهلك استعمال المجتمع لوسائل شرعية تحفظ مصلحة المستهلك الآنية والمستقبلية سواء في المواد أو في أدوات المعرفة، وحق الاختيار، وحق الاستماع وإبداء الرأي، وحق إشباع الحاجات الأساسية. وفي هذا السياق حرصت الحضارة العربية الإسلامية على توفير الحماية اللازمة للمستهلك في كل هذه المجالات، فاهتمت بالحاجات المختلفة لهم، وصنفتها حسب أهميتها، ووضعت كل حاجة بترتيبها اللائق بها، وشرعت من التشريعات العملية ما يضمن استمرار الإنتاج وشموله وتوازنه وإتقانه. كما عمل الإسلام على استقرار السوق الإسلامية وحفظها من التصرفات التي تؤدي إلى الإضرار بها مثل تحريم الربا والاحتكار والغش والبيع على بيع الغير والشراء على شرائه وغيرها، أو كل تصرف يؤدي إلى رفع السعر على المجتمع بغير سبب، كما حرم الغش والتدليس والغبن الفاحش، وكل تصرف يؤدي إلى أكل أموال الناس بالباطل. وحرم الإسلام بيوع الضرر لما فيها من الضرر والخطر العام والخاص، فأبطلها لتتجه الجهود إلى أصول المكاسب الحقيقية من صناعة وزراعة وتجارة، وطهر الجهاز الإنتاجي من كل السلع الضارة ببدن الإنسان وطبعه وعقله ودينه، حتى تتجه الجهود إلى الطيبات التي يستعين بها على طاعة الله سبحانه وتحقيق غاية وجود الإنسان في مجتمع متحضر يتناسب مع إنسانيته ومقوماته. وفي إطار التصور الإسلامي الواسع للمستهلك وحمايته يمكن معالجة حماية المستهلك من خلال ثلاثة مجالات هي:

1. حماية مستهلك في مجال السلع والخدمات وهذا يتم على مستوى الإنتاج والتسويق.

2. حماية المستهلك في مجال الأخلاق.
3. حماية المستهلك في مجال الاحتكار وأدوات المعرفة.

ثالثاً : مبادئ منظمة الأمم المتحدة لحماية المستهلك

اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة بتوافق الآراء في نيسان/ 1985 المبادئ التوجيهية لحماية المستهلك، بقرارها المرقم 39/ 348 وتوفر هذه المبادئ التوجيهية للحكومات ولاسيما حكومات البلدان النامية، إطاراً يستخدم في وضع وتعزيز سياسات وتشريعات حماية المستهلك، كما يقصد من هذه المبادئ التوجيهية تشجيع القانون الدولي في هذا الميدان، ويمكن تتبع أصول هذه المبادئ التوجيهية إلى أواخر السبعينات من القرن الماضي عندما سلم المجلس الاقتصادي والاجتماعي بأن لحماية المستهلك علاقة هامة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي عام 1977 طلب المجلس من الأمين العام إعداد دراسة استقصائية للمؤسسات والتشريعات الوطنية في مجال حماية المستهلك، وفي عام 1979 طلب المجلس إعداد تقرير شامل يتضمن مقترحات بتدابير تتعلق بحماية المستهلك كي تنظر فيها الحكومات. وفي عام 1981 رجا المجلس إدراكا منه بالحاجة إلى إطار للسياسة العامة الدولية يمكن من خلاله متابعة بذل المزيد من الجهود لحماية المستهلك من الأمين العام أن يتابع إجراء المشاورات بهدف وضع مجموعة من المبادئ التوجيهية العامة لحماية المستهلك مع النظر بصفة خاصة لاحتياجات البلدان النامية. وبناءً عليه أجرى الأمين العام مشاورات مع الحكومات والمنظمات الدولية، وقدم مشروع المبادئ التوجيهية لحماية المستهلك إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي في عام 1983، وخلال السنتين التاليتين أجريت مناقشات ومفاوضات موسعة فيما بين الحكومات بشان نطاق المبادئ التوجيهية ومحتواها، وقد توجت تلك الجهود باعتماد المبادئ التوجيهية في عام 1985:

أ. **الأهداف**: مراعاة لمصالح واحتياجات المستهلكين في جميع البلدان، ولاسيما المستهلكون في البلدان النامية واعترافاً بأن المستهلكين غالباً ما يعانون من تفاوت من حيث الأحوال الاقتصادية والمستويات التعليمية والقدرة على المساومة، ومراعاة لضرورة تمتع المستهلك بحق الحصول على منتجات غير خطرة وكذلك لأهمية تشجيع التنمية الاقتصادية والاجتماعية العادلة والمنصفة والقادرة على الاستمرار، ترمي هذه المبادئ التوجيهية لحماية المستهلك إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- مساعدة البلدان على تحقيق أو مواصلة توفير الحماية الكافية لسكانها بوصفهم مستهلكين.

- تمهيد السبل أمام أنماط الإنتاج والتوزيع التي تلبي احتياجات المستهلكين ورغباتهم.
- تشجيع المستويات الرفيعة لآداب السلوك للمشتغلين بإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها على المستهلكين.
- مساعدة البلدان على الحد من الممارسات التجارية السيئة التي يتبعها أي من المؤسسات العاملة على الصعيدين الوطني والدولي والتي تؤثر على المستهلكين تأثيراً ضاراً.
- تيسير قيام جمعيات مستهلكين مستقلة.
- تعزيز التعاون الدولي في ميدان حماية المستهلك.
- تشجيع تطوير أوضاع الأسواق التي توفر للمستهلكين مجالات أكثر.

ب: المبادئ العامة

1. ينبغي أن تقوم الحكومات بوضع أو تعزيز أو مواصلة إتباع سياسة لتوفير حماية قوية للمستهلك، مع مراعاة المبادئ التوجيهية الواردة في أدناه وعلى كل حكومة، في معرض قيامها بذلك أن تحدد أولوياتها من أجل حماية المستهلكين، على وفق ظروف البلد الاقتصادية والاجتماعية، ولاحتياجات سكانه، مع مراعاة تكاليف التدابير المقترحة وفوائدها.
2. أما الاحتياجات المشروعة التي ترمي المبادئ التوجيهية إلى تلبيتها فهي الآتي:
   - حماية المستهلكين مما يشكل خطراً على صحتهم وسلامتهم.
   - تعزيز حماية المصالح الاقتصادية للمستهلكين.
   - وصول المستهلكين إلى المعلومات الوافية التي تمكنهم من الاختيار عن إطلاع، على وفق رغباتهم واحتياجاتهم.
   - تثقيف المستهلكين.
   - توافر وسائل فعالة لتعويض المستهلكين.
   - حرية تشكل جمعيات أو منظمات للمستهلكين، وغير ذلك من التنظيمات ذات الصلة، وإتاحة الفرصة لها لكي تعبر عن آرائها في عمليات اتخاذ القرارات التي تمس المستهلكين.
3. ينبغي أن توفر الحكومات أو تواصل توفير الهياكل الأساسية الملائمة لوضع السياسات المتعلقة بحماية المستهلك وتنفيذها ورصدها، وينبغي إعطاء عناية خاصة

لكفالة تنفيذ التدابير الموضوعة لحماية المستهلك لما فيه منفعة جميع قطاعات السكان، ولاسيما سكان الريف.

4. ينبغي أن تمتثل جميع المؤسسات للقوانين والأنظمة ذات الصلة في البلدان التي تعمل فيها، وينبغي أيضاً أن تتقيد بالأحكام المناسبة في المعايير الدولية لحماية المستهلك التي وافقت عليها السلطات المختصة في البلد المعني.

5. ينبغي النظر عند تطوير سياسات تتعلق بحماية المستهلك، في الدور الإيجابي الذي يمكن أن تقوم به الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في مجال البحث.

جـ: المبادئ التوجيهية

ينبغي أن تطبق المبادئ التوجيهية الآتية على السلع والخدمات المحلية والمستوردة على حد سواء. وينبغي لدى تطبيق أية إجراءات أو أنظمة لحماية المستهلك، إعطاء الاعتبار الواجب لضمان عدم تحولها إلى حواجز تقف أمام التجارة الدولية وكونها متمشية مع الالتزامات التجارية الدولية.

1. السلامة المادية: ينبغي أن تعتمد الحكومات، أو أن تشجع اعتماد تدابير مناسبة بما في ذلك النظم القانونية، وأنظمة السلامة، والمعايير الوطنية أو الدولية والمعايير الطوعية والاحتفاظ بسجلات السلامة، وذلك لضمان أن تكون المنتجات مأمونة سواء بالنسبة للاستعمال في الغرض الذي صنعت من أجله أو في غرض آخر يتوقع عادةً استخدامها فيه. ينبغي أن تكفل السياسات المناسبة أن تكون السلع التي ينتجها المنتجون مأمونة سواء بالنسبة للاستعمال في الغرض الذي صنعت من أجله أو في أي غرض آخر يتوقع عادة استخدامها فيه، وينبغي أن يكفل المسؤولون عند جلب السلع إلى السوق، ولاسيما الموردون والمصدرون والمستوردون وتجار التجزئة، إن هذه السلع لم تصبح أثناء وجودها لديهم غير مأمونة وخطرة ، بسبب المداولة أو التخزين على نحو غير سليم، وينبغي تزويد المستهلكين بالتعليمات الخاصة بالطريقة الصحيحة لاستعمال السلع، وإعلامهم بأية مخاطر ينطوي عليها الاستعمال المقصود أو الاستعمال المتوقع عادةً، وينبغي إبلاغ المعلومات الحيوية المتعلقة بالسلامة إلى المستهلكين عن طريق استخدام رموز مفهومة دولياً كلما أمكن. ينبغي أن تكفل السياسات المناسبة قيام المنتجين أو الموزعين، إذا تنبهوا بعد إنزال المنتجات إلى السوق إلى وجود مخاطر لم تكن منظورة، بأخطار السلطات ذات العلاقة، وقيامهم حسب الاقتضاء، ببذل الجهود دونما إبطاء، وينبغي أن تنظر أيضاً في

الطرق الكفيلة بإعلام المستهلكين على النحو الملائم لهذه المخاطر. ينبغي أن تعتمد الحكومات عند الاقتضاء سياسات تقضي في حالة اتضاح عيب خطير بأحد المنتجات، و/ أو في حالة تشكيلة لمصدر خطر جسيم وشديد حتى إذ استعمل استعمالاً سليماً، بإلزام المنتجين و/ أو الموزعين بأن يسحبوه ويغيروه أو يعدلوه أو يستعيضوا عنه بمنتج آخر، وإذا تعذر القيام بذلك في غضون مدة معقولة من الزمن ينبغي تعويض المستهلك تعويضاً مناسباً.

2. **تعزيز وحماية المصالح الاقتصادية للمستهلكين:** ينبغي أن تنشد السياسات الحكومية إلى تمكين المستهلكين من الحصول على الفائدة المثلى من مواردهم الاقتصادية، كما ينبغي أن تنشد تحقيق أهداف المعايير المرضية للإنتاج والأداء، وطرق التوزيع الملائمة والممارسات التجارية العادلة، والتسويق الذي يوفر معلومات عن السلع، والحماية الفعالة من الممارسات التي يمكن أن تكون لها آثارٌ ضارة بالمصالح الاقتصادية للمستهلكين وبممارسة الاختيار في السوق. ينبغي أن تضاعف الحكومات جهودها لمنع الممارسات التي تضر بالمصالح الاقتصادية للمستهلكين، وذلك عن طريق كفالة ضمان امتثال المنتجين والموزعين وغيرهم من المشتركين في توفير السلع والخدمات للقوانين والمعايير الإلزامية، وينبغي تشجيع منظمات المستهلكين على رصد الممارسات الضارة مثل غش الأغذية والإعلانات الكاذبة والمضللة في مجال التسويق والاحتيال في تقديم الخدمات. ينبغي أن تطور الحكومات وتعزز، حسب مقتضى الحال، التدابير المتصلة بمكافحة الممارسات التقليدية وغيرها من الممارسات التجارية المسيئة التي يمكن أن تلحق ضرراً بالمستهلكين، بما في ذلك الوسائل اللازمة لتنفيذ مثل هذه التدابير، وفي هذا الصدد ينبغي أن تسترشد الحكومات بالتزامها بمجموعة المبادئ والقواعد المنصفة المتفق عليها اتفاقاً متعدد الأطراف من أجل مكافحة الممارسات التجارية التقليدية التي اعتمدتها الجمعية العامة في القرار 35/ 63 المؤرخ في 5 كانون الأول/ 1980. ينبغي أن تعتمد الحكومات مواصلة السياسات التي توضح مسؤولية المنتج فيما يتعلق بضمان تلبية السلع للقدر المعقول من مقتضيات المتابعة والنفع وملاءمتها للغرض الذي صنعت من أجله، وتأكد البائع من الوفاء بهذه المتطلبات، وينبغي تطبيق سياسات مماثلة في مجال توفير الخدمات. ينبغي أن تشجع الحكومات المنافسة النزيهة والفعالة كي يتاح للمستهلكين أكبر نطاق من الاختيار بين السلع والخدمات بأدنى كلفة. ينبغي أن تحرص الحكومات عند الاقتضاء، على أن يضمن المصنعون و/ أو تجار التجزئة توافر خدمات ما بعد البيع وقطع الغيار على نحو

يمكن الاعتماد عليه. ينبغي حماية المستهلكين من التجاوزات التعاقدية، مثل العقود التعسفية التي تكون في صالح جانب واحد، واستبعاد الحقوق الأساسية في العقود، والمغالاة في شروط الائتمان من جانب البائعين. ينبغي أن تسترشد الممارسات الترويجية في مجال التسويق وممارسات البيع بمبدأ المعاملة المنصفة للمستهلكين، وأن تفي بالمتطلبات القانونية، ويقتضي ذلك توفير المعلومات اللازمة لتمكين المستهلكين من اتخاذ قرارات عن إطلاع وبصورة مستقلة، فضلاً عن اتخاذ التدابير اللازمة لضمان دقة المعلومات المقدمة. ينبغي أن تشجع الحكومات جميع المعنيين على المشاركة في التدفق الحر للمعلومات الصحيحة عن السلع الاستهلاكية من جميع جوانبها. ينبغي أن تشجع الحكومات، في أطرها الوطنية قيام قطاع الأعمال التجارية، بالتعاون مع منظمات المستهلكين بوضع وتنفيذ مدونات لقواعد ممارسات التسويق والممارسات التجارية الأخرى، وذلك لضمان الحماية الكافية للمستهلك، ويمكن أيضاً أن يشترك قطاع الأعمال ومنظمات المستهلكين والأطراف المهمة الأخرى في وضع اتفاقات طوعية، وينبغي أن تحاط المدونات بقدر وافٍ من التعريف. ينبغي أن تستعرض الحكومات بانتظام التشريعات المتعلقة بالموازين والمقاييس، وأن تقوِّم كفاية الآلية اللازمة لتنفيذ تلك التشريعات.

3. **معايير السلامة وجودة السلع الاستهلاكية والخدمات:** ينبغي أن تقوم الحكومات حسب الاقتضاء بوضع أو تشجيع وضع وتنفيذ المعايير الطوعية وغيرها، على الصعيدين الوطني والدولي لضمان سلامة وجودة السلع والخدمات، مع الإعلان بشكل مناسب عن هذه المعايير، وينبغي من وقت لآخر استعراض المعايير والقواعد الوطنية الموضوعة لسلامة وجودة المنتجات من أجل ضمان مطابقتها كلما أمكن ذلك للمعايير الدولية المقبولة عموماً.حينما يجري تطبيق معيارٍ أدنى من المعيار الدولي المقبول بعامة بسبب ظروف اقتصادية محلية، ينبغي بذل كل الجهود الممكنة لرفع مستوى هذا المعيار بأسرع ما يمكن. ينبغي أن تشجع الحكومات وتضمن توافر المرافق اللازمة لاختيار واعتماد سلامة وجودة وأداء السلع والخدمات الاستهلاكية الأساسية.

4. تسجيلات التوزيع للسلع الاستهلاكية والخدمات الأساسية ينبغي أن تنظر الحكومات حيثما كان ذلك مناسباً، إلى ما يأتي:

- اعتماد واتباع سياسات تضمن كفاءة وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين، وينبغي النظر عند الاقتضاء في سياسات محددة من أجل ضمان توزيع السلع والخدمات

للمستهلكين، وينبغي النظر عند الاقتضاء في سياسات محددة من أجل ضمان توزيع السلع والخدمات الأساسية حينما يكون هذا التوزيع مهدداً بالخطر، على نحوِ ما يمكن عليه الحال في المناطق الريفية بصورة خاصة، ويمكن أن تشمل هذه السياسات المساعدة على إنشاء مرافق ملائمة للتخزين والبيع بالتجزئة في المراكز الريفية، وحوافز الجهود المساعدة الذاتية التي يبذلها المستهلكون، وتحسين مراقبة الشروط التي تقدم بموجبها السلع والخدمات الأساسية في المناطق الريفية.

- تشجيع إنشاء تعاونيات المستهلكين والأنشطة التجارية المتصلة بها وكذلك المعلومات المتعلقة بها، خاصةً في المناطق الريفية.

5. تدابير تمكين المستهلكين من الحصول على تعويض: ينبغي أن تضع الحكومات تدابير قانونية و/ أو إدارية، أو أن تواصل العمل بها لتمكين المستهلكين أو المنظمات ذات العلاقة، حسب الاقتضاء، من الحصول على تعويض عن طريق إجراءات رسمية تكون سريعة ومنصفة ومنخفضة التكاليف وميسرة، وينبغي أن تأخذ هذه الإجراءات في الاعتبار الخاص حاجات المستهلكين من ذوي الدخل المنخفض. ينبغي أن تشجع الحكومات جميع المؤسسات على حل منازعات المستهلكين بطريقة عادلة وسريعة وغير رسمية مع إنشاء آليات طوعية، تشتمل على الخدمات الاستشارية والإجراءات غير الرسمية لمعالجة الشكاوى، يمكنها من تقديم المساعدة للمستهلكين. ينبغي أن توفر للمستهلكين المعلومات المتعلقة بإجراءات التعويض وغيرها من إجراءات حل المنازعات.

رابعاً: جوانب حماية المستهلك

تتضمن حماية المستهلك جانبين أساسيين هما:

1. **حماية المستهلك من نفسه:** إن المستهلك هو صاحب المصلحة في الحماية، وهو المسؤول عن نقص الحماية المتوفر له عملياً بسبب تقصيره بالتمسك بحقوقه، أما عن غير وعي أو عن ضيق الوقت، أو بسبب قيم اجتماعية تقضي بالتسامح في أمور لا يجوز التسامح فيها، لذلك فلا بد أن يتحمل دوره ومسؤوليته سواء أكان فرداً أمْ مجموعة ضمن أي تنظيم نقابي أو اجتماعي أو ثقافي... الخ، وذلك في حدود الإمكانات والظروف البيئية المحيطة، أي في حدود مستوى الثقافة والنضج الفكري له. وتبرز حماية المستهلك من نفسه في الآتي:

- حماية المستهلك من نفسه بسبب تعمده القيام باستهلاك أو استخدام شيء معين مع إدراكه التام بالأضرار الناجمة عن هذا الاستهلاك أو الاستخدام كالأضرار الصحية الناجمة عن التدخين، أو تناول المخدرات أو استخدام بعض المنتجات الممنوعة قانوناً، أو المحرم استعمالها على الرغم معرفته بحقيقة ما تقدمه له تلك المنتجات من أضرار.
- حماية المستهلك من نفسه نتيجة لجهله بالمنتج أو جهله بكيفية استعماله.
- حماية المستهلك من نفسه نتيجة تهاونه في المطالبة بحقوقه عند إخلال المنتج أو الموزع بأي شرط من شروط عقد البيع ووقع الغش.
- حماية المستهلك من نفسه نتيجة مسايرته الباعة والموزعين في التصرفات التجارية المضرة بمصالح المستهلك بعامة، مثل استعداد المستهلك لدفع سعر أعلى من السعر المفروض مما يشجعهم على الاستمرار في ذلك.
- حمايته من نفسه نتيجة شرائه بعض المنتجات غير المطابقة للمواصفات مع علمه بذلك أياً كان السبب سواء أكان انخفاض السعر أو البيع بالتقسيط أو غيره.
- حمايته من نفسه نتيجة تناوله واستخدامه منتجات من دون استشارة الجهة المختصة حسب الإجراء الواجب تنفيذه، والمثل الواضح في ذلك تناول الأدوية بدون استشارة الطبيب.

2. **حماية المستهلك من أطراف أخرى لمقدمي المنتجات:** إذ يعمد البعض من مقدمي المنتجات إلى استخدام أسلوب الغش في مكونات المنتج أو تضليل المستهلك بأهمية السلعة أو الخدمة المقدمة له كالإعلان المضلل، أو الاتصال الشخصي أو الضمان لمدة لا تتناسب مع طبيعة استعمال المنتج، أو عدم وجود البيانات أو وجود بيانات غير واقعية، وكذلك حمايته من ارتفاع أسعار السلع والخدمات التي تزيد عن إمكاناته المادية وحمايته من الاستغلال الناتج عن حجب المنتج، وذلك بتخزينه وبيعه بأسعار مرتفعة، إضافة إلى حمايته من الشروط التي تفرض لغرض حصوله على السلع والخدمات التي لا يمكن الاستفادة منها ، أي أن الحماية تكمن هنا في حماية المستهلك من الإعلانات المضللة والخادعة، والنقص الحاصل بالبيانات على غلاف العبوة، ورداءة المواد المستخدمة في التعبئة والتغليف، وعدم مطابقة المواصفات المحددة والمطلوبة، واستخدام علامات وأسماء تجارية غير حقيقية لغير المنتج الأصلي، وعدم

وجود ضمانات كافية للمستهلك تتناسب مع سعر السلعة أو الخدمة المشتراة، كذلك المغالاة في الأسعار وعدم دقة الأوزان والمقاييس، بالإضافة إلى استخدام وسائل نقل غير ملائمة للسلعة أو خزنها بطريقة رديئة وغير مناسبة بما يؤثر في خواصها سلباً، بالإضافة إلى عدم التعامل بشفافية مع المستهلك وتذمر مقدمي الخدمة وقلة وجود ضوابط لتقديم تلك الخدمة.

خامساً: مراحل حماية المستهلك

تمتد مراحل حماية المستهلك لتشمل مجالات الإنتاج والتسويق والاستهلاك وكالآتي:

1. مرحلة الإنتاج: وهي نقطة البداية في الحماية ويجب مراعاة المواصفات والقوانين والقرارات الخاصة باختيار موقع المصنع بما يتناسب مع خواص السلعة بعيداً عن التلوث البيئي، وتوفر الشروط الصحية في مكان العمل، بالإضافة إلى مراعاة المواصفات والمقاييس الخاصة بالسلعة وخصائصها ومستوى جودتها وأساليب التعبئة والتغليف المناسبة والسليمة.
2. مرحلة التسويق: تبدأ هذه المرحلة منذ خروج السلعة من المصنع، وفيها يجب توفير الحماية للمستهلك من أجل ضمان وصول السلعة إليه بالسعر والكمية والوقت والجودة ومنفذ التوزيع المناسب، ويراعى هنا مطابقة السلعة للمواصفات ودقة الموازين والقياسات واستخدام عبوات مناسبة واستخدام وسائل إعلانية صادقة والالتزام بالسعر وعدم المغالاة وكذلك التسليم في المواعيد والأماكن المتفق عليها، وتقديم أفضل الخدمات للمستهلك.
3. مرحلة الاستهلاك: يكون الدور والمسؤولية الكبيرة في هذه المرحلة ملقاة على عاتق المستهلك نفسه إلا أنه يمكن أن يحدث إخلالٌ في مجال الحماية، ومن الأمور التي تعد إخلالا بالحماية من جانب المستهلك ذاته ما يأتي:

- عدم مطالبة المستهلك بحقوقه كاملة وعدم تمسكه بها.
- تشجيع بعض الفئات القادرة من البائعين على رفع الأسعار مما يضر بمصالح الفئات الأخرى الأقل قدرة.
- قبول المستهلك (أحياناً) بعض السلع مع علمه بأنها غير مطابقة للمواصفات.
- استخدام بعض المنتجات من دون استشارة الجهات المختصة مما قد يلحق الضرر بالمستهلك نفسه، كما هو الحال في الأدوية.

سادساً: الجهات المسؤولة عن حماية المستهلك

لا يمكن أن تكون الحماية مسؤولية طرف واحد أياً كان هذا الطرف ، وأياً كانت قدراته وإمكاناته بما في ذلك الدولة بكل أجهزتها وذلك لصعوبة حصر العدد الكبير من أصناف وأنواع السلع والخدمات التي يتم التعامل بها، ولذلك يمكن أن تقع مسؤولية حماية المستهلك على عاتق أطراف عدة أهمها:

1. الحكومة: وتتضمن الأجهزة الحكومية:
   - الأجهزة القانونية.
   - الأجهزة الإشرافية والرقابية.
   - الأجهزة القضائية.
2. الأفراد أنفسهم.
3. التنظيمات الشعبية والسياسية والجمعيات المهنية الاستهلاكية.
4. المنظمات الموزعة أو المنتجة.
5. المصارف.
6. أجهزة الإعلام.

إن ضمان حماية للمستهلك يتطلب درجة وعي عالية للمستهلك بحقوقه وبالمعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات المتوفرة في بيئته، وكذلك المعلومات المتعلقة بالمنتجين والعلامات التجارية، وكذلك التزام الجهات الحكومية وغير الحكومية بالأنظمة والقوانين المتعلقة بحماية المستهلك، ووجود أجهزة رقابية للتأكد من التزام المنظمات بتطبيق تلك الأنظمة والقوانين.

سابعاً: حقوق المستهلك

حركة حماية المستهلك في جوهرها تهدف إلى الارتقاء بالحياة النوعية للأفراد، والعيش في عالم يسوده الوضوح في العلاقات التسويقية وبما يمكن المستهلك من التفاعل مع الأطراف الأخرى من باعة ومنتجين، بقليل من الشك والحذر، وأن يحصل على احتياجه من السلع والخدمات من دون أن يبذل جهداً كبيراً للتأكد من صحة قراره ودقة اختياره، ولا شك بأن تحقيق هذا الهدف يتطلب الالتزام الدقيق من قبل الباعة والمنتجين بشروط وقواعد العمل الصحيحة، والتي يضمن من خلالها المستهلك حقوقه، وأن لا يتعرض بالتالي إلى أي تلاعب أو خداع يعود بالضرر المادي أو المعنوي عليه.وقبل الستينات من القرن الماضي كان المفهوم القانوني (تحذير موجه للمشتري ن يشتري على مسؤوليته)، وعدت رسالة الرئيس الأمريكي

جون كندي عام 1962 الوثيقة الرسمية لحقوق المستهلك في العالم الغربي وكانت تشمل أربعة حقوق هي:

1. **حق الأمان:** يعني ذلك ما يجب أن يمتلكه المستهلك من حق الحماية ضد المنتجات والخدمات التي تكون سبباً في إحداث الأضرار والحوادث الصحية في حياته، فالمنتج اليوم أصبح لا ينظر أو يعمل تحت ظل المساءلة القانونية حسب، بل أن أداءه يرتبط وينبع من تحمله للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك، وتبدأ هذه المسؤولية منذ التفكير بإعداد التصميم النهائي للمنتج، لما يمثل ذلك من استجابة دقيقة لحاجات ورغبات المستهلك، وما يمكن أن يحققه من نجاح في السوق. ويرجع سبب التزام المنظمات وحرصها على حماية وسلامة المستهلك إلى صرامة وقوة القوانين ونضوجها في البلدان وبخاصة المتقدمة منها، وكذلك إلى زيادة الوعي والشعور بالمسؤولية بالإضافة إلى شعور تلك المنظمات بأن التنافس من خلال سلاح المسؤولية الاجتماعية بات سلاحاً فعالاً. وهنا يقع دور كبير على الحكومات في ضمان مدى التزام المنظمات بهذا الحق تجاه المستهلك، إذ وضعت الأمم المتحدة مجموعة أسئلة في دليلها الخاص تتمثل في:

- هل توجد أنظمة ملائمة ومقاييس كافية تضمن للمستهلك الأمان جراء استخدامه لسلع وخدمات المنظمات؟
- ما هي التحسينات التي يمكن أن تقوم بها المنظمات لضمان تسلم المستهلك للمنتج في الوقت المحدد، وضمان حصوله على المعلومات الكافية حول السلع والخدمات؟
- هل تقوم المنظمات باستخدام مقاييس عالمية لضمان المنتج مثل مواصفات الآيزو العالمية؟
- ما هي الضمانات التي تلزم المجهزين بسحب منتجاتهم الخطرة من الأسواق؟ وما الضمانات التي تلزم المجهزين بتعويض المستهلكين الذين اشتروا تلك المنتجات؟
- هل تحترم مقاييس الجودة الوطنية والعالمية؟ وما المجالات التي تم تحسينها في هذا الصدد؟
- هل يتم تنفيذ مقاييس الأمان بشكل فعال؟
- هل يتم مراجعة المقاييس؟

إذ يعني هذا الحق توفير الحماية والسلامة من السلع والخدمات الضارة التي تسبب خطورة على حياة المستهلك، لذا يجب على المنظمات أن تقوم بفحص واختبار منتجاتها للتأكد من سلامتها من العيوب قبل عرضها في السوق.

2. حق الحصول على المعلومات: يعني بأن يلزم المسوقون بأن يبلغوا المستهلكين معلومات كافية ودقيقة عن السلع والخدمات لكي يمارسوا حقهم في تقويم تلك المنتجات واختيار أفضلها في ضوء تلك المعلومات (، وهذا يؤمن حق المستهلك في الحماية ضد عمليات الاحتيال والخداع والتضليل في المعلومات سواء عن طريق الإعلان، العلامات المستخدمة على المنتج، أو أي وسيلة أخرى من شأنها أن تؤثر في دقة المعلومات المطلوبة في قرار الاختيار الذي يقوم به المشتري. ولأجل تثبيت هذا الحق ومساعدة المستهلك في بلوغه أكد Engel وزملاؤه أنه يجب البحث في مسألتين مهمتين هما:

- كفاية المعلومات: إن إعلام المستهلك يعني توفير الحماية له عند اتخاذ قرار الشراء، ولكن المهم هنا هو تحديد حجم المعلومات التي تقدم للمستهلك، ومدى حاجته لها، والطريقة التي تمكنه من الحصول عليها، وهذا الأمر يقود إلى القول بأن دقة المعلومات وكفايتها ترتبط بطبيعة المشكلات التي يحاول المستهلك تجاوزها، والنتائج التي يرغب في الحصول عليها، وهذا من دون شك سيختلف من فرد لآخر، وبالتالي لا يمكن إعطاء إجابة موحدة ولكافة الأسئلة التي يثيرها المستهلكون، ولكن يمكن تقديم معلومات أساسية للأفراد تمكنهم من الوقوف بشكل ثابت وبرؤيا واضحة لاتخاذ القرارات التي هم بحاجة إليها وفي مواقف معينة.
- مصداقية المعلومات: لا توجد قضية تثير اهتمام المستهلك أكثر من فرصة الحصول على المعلومات الصادقة والحقيقية، والتي تجنبه الوقوع في العديد من المشكلات وبخاصة من قبل الوسطاء، لذلك فإن مصداقية المعلومات المقدمة للمستهلك وبخاصةً ضمن النشاط الترويجي ستنعكس على المستهلك وبجوانب شتى ومنها:
  - قياس مقدار التغير الحاصل في معتقدات المستهلك التسويقية، وإحداث التعديل في قرارات الشراء المتخذة بالاتجاه الإيجابي.
  - إعطاء صورة صادقة وحقيقية عن أنشطة الشركة والمنتجات التي تتعامل بها.
  - يمكن تغيير وجهة نظر المستهلك عن طريق صدق المعلومات، وتكون بالتالي مفتاحاً لنجاح الشركة في تعاملها مع المستهلك.
  - الهدف من مصداقية المعلومات إحداث تغيير جوهري في مواقف المستهلك، لا أن يكون التأثير وقتياً.

لذلك دعت الأمم المتحدة المنظمات في أنحاء العالم كافة إلى:

- ضرورة التعريف بالمنتج ومواصفاته ومدى خطورته وكيفية استخدامه والمواد الداخلة في صناعته.
- تقديم المعلومات الصحيحة والمجانية عن كل ما يتعلق بالمنتجات الموجودة في الأسواق.
- ضرورة تبني برامج لتطوير المعلومات المتاحة للمستهلك بشكل دائم.

ولكي تقوم الحكومات بتقويم مدى التزامها بهذا الحق تجاه المستهلكين تثار مجموعة من الأسئلة:

- هل يتم وضع بيانات شاملة على المنتجات تتضمن (الخصائص، الوزن، السعر، تاريخ الإنتاج، تاريخ النفاد وحقائق أخرى)؟
- ما الدور الذي تلعبه الحكومة والذي يفرضه القانون في تقديم المعلومات التي تهم المستهلك؟ وهل ما قدمته الجهات المعنية في الحكومة كافٍ وفعال؟ وما السبل الكفيلة بتفعيل ذلك الدور؟
- هل أن الملصقات والبيانات الموجودة على المنتج تلتزم بمعايير الجودة؟
- ما موقف الجهات المعنية بحماية المستهلك من الإعلانات المضللة والخادعة؟ وهل هناك عقوبات محددة على مثل تلك الممارسات؟
- ما حقيقة المسابقات والهدايا والسحوبات ومدى ارتباطها بشراء المنتجات؟ هل هي صادقة أم أنها مجرد ترويج للمنتجات فقط؟
- هل هناك قوانين تلزم المنتجين بوضع المعلومات المتعلقة بسلامة منتجاتهم؟

3. **حق الاختيار:** من حق المستهلك أن تتاح له فرصة الاختيار من بين المنتجات التي يرغب في شرائها ما دام سينفق ما لديه من نقود مقابل السلع والخدمات التي يطلبها، فاليوم تطلب العديد من أسواق المفرد الكبيرة من المجهزين أن يجهزوها بالعديد من الأصناف من السلع الجديدة والمتطورة لضمان مراعاة هذا الحق للمستهلك. فالمستهلك يمتلك حق التأكد كلما كان ذلك ممكناً، وعند أي تغيير يحصل في السلع والخدمات وفي ظل المنافسة السعرية الحاصلة في السوق. إذ يضمن هذا الحق للمستهلك اختيار المنتجات تبعاً لمواصفاتها ولرغبته وحدود دخله.وفي حالة عدم مراعاة حق المستهلك في اختيار السلع فان هذا يؤدي إلى إرباك السوق وجعلها سوقاً احتكارية، إذ تصبح سوق باعة أكثر مما هي سوق مشترين، وسيتحكم البائع ويفرض الشروط التي تناسبه والتي تكون في الغالب غير مراعية لظروف المستهلك. وإن صيغة الاحتكار لا يرغب بها المستهلكون هذا ما حدا بالأمم المتحدة إلى دعوة حكومات الدول إلى:

- معاقبة الشركات الاحتكارية التي تعتمد على الاستغلال وعرض منتجاتها بطرق غير مشروعة.
- يفترض أن توفر خدمات ما بعد البيع مثل الصيانة وتوفر قطع الغيار.

وقد اقترح Engel برنامجاً يمكن المستهلك من تجاوز التعقيد الحاصل في حق الاختيار، إذ تتمثل بعض فقراته بالآتي:

- توضيح معرفي للجوانب الفنية التي تتضمنها السلعة أو الخدمة عند استخدامها، والتي قد تكون حائلاً دون اختياره لها.
- مساعدة المستهلك في اتخاذ قرار الشراء، وبما يتناسب مع قدراته التعليمية أو الثقافية، أي توضيح ما يرتبط من جوانب معينة تخص المنتج لتمكنه من إجراء المقارنة والاختيار في ضوء ذلك.
- زيادة المعرفة لدى المستهلك حول طبيعة أعمال الشركات والحكومة والسوق، والتفاعلات الحاصلة بين مختلف هذه المتغيرات ليتمكن بالتالي من اتخاذ القرار الصحيح في اختياره وبما يلبي حاجاته.

وللوقوف على إمكانية تطبيق هذا الحق، يمكن الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما الخيارات المتاحة للمستهلك؟ وهل أن المنتجات المتاحه في الأسواق تعطي المستهلك فرصة للاختيار؟
- ما موقف الحكومة من الممارسات غير المشروعة التي تمارسها بعض المنظمات ؟
- هل هناك خطوات محددة متوفرة لمحاربة السياسات الاقتصادية المفيدة؟
- هل توجد ضمانات معقولة على المنتجات المباعة؟
- هل يحصل المستهلك على خدمات ما بعد البيع؟
- ما الأسباب وراء التلاعب بالأسعار من وقت لآخر من دون وجود مبررات لذلك؟
- هل يتم احترام اهتمام ورغبات المستهلكين من قبل المنظمات الإنتاجية الخدمية؟

4. حق سماع الرأي: يعني من حق المستهلك أن يصل صوته إلى صانعي النظام العام فيما يتعلق بالشكاوى حول المنتجات، إذ لا يجوز للبائع أن يطبق مبدأ (دع المستهلك يأخذ حذره)، وتطلق بعض الأدبيات على هذا الحق بحق التمثيل والمشاركة Representation وتعني ضرورة إشراك المستهلك في وضع السياسات التي تهمه وذلك من خلال تسهيل إنشاء منظمات وجمعيات خاصة بحماية المستهلك، وإعطاء الفرص لتلك المنظمات والجمعيات للمشاركة في القرارات المتعلقة بحقوق المستهلك. وكان هذا الحق محدوداً إذ

اختصرت ممارسته على النداءات الهاتفية لإبلاغ شكاوى المستهلكين للمنظمة بخصوص رداءة منتجاتها، وقد استجابت المنظمات فيما بعد للعديد من شكاوى المستهلكين بما فيها اعتراضهم على طريقة استخدام الحيوانات لفحص المنتجات وصدرت قرارات تمنع هذه الممارسة في الولايات المتحدة الأمريكية تنفيذاً لهذا الحق، فهذا الحق يعني التأكد والتثبت من المنافع التي يحصل عليها على وفق الاعتبارات المتلائمة مع سياسة ومنهج الحكومة، وأن يتم اتخاذ إجراءات المعالجة السريعة فيما إذا كانت هناك خروقات لحقوق المستهلك من قبل المنظمات، ويمكن التحقق من ممارسة المستهلك لهذا الحق من خلال إثارة الأسئلة الآتية:

- هل أن الحكومة تعترف بالمنظمات التي تهتم بحقوق المستهلكين ممثلاً شرعياً لهم؟ وهل يتم السماح لتلك المنظمات برفع دعاوى قضائية ضد المنظمات التي لا تلتزم بتلك الحقوق؟
- هل تهتم المنظمات الإنتاجية بمسألة الإبداع والابتكار لتقديم ما يطمح إليه المستهلك؟
- هل يتم تمثيل المستهلكين في مجالس الإدارات للمنظمات الإنتاجية والخدمية؟ وهل تؤخذ آراؤهم في الاعتبار عند إقرار سياسات المنظمة؟

وفي التاسع من نيسان عام 1985 أضافت الجمعية العامة للأمم المتحدة أربعة حقوق أخرى بقرارها المرقم 348/ 39 تمثلت في:

- حق التعويض.
- حق التثقيف.
- حق إشباع الحاجات الأساسية.
- حق العيش في بيئة صحية.

كما أضافَ مركز البحوث والتدريب لحماية المستهلك في الهند (CART) على الموقع www.CUTs.org/Right-opportunity.htm حقاً آخر هو حق المقاطعة. وسيتم تناول هذه الحقوق بالشرح استكمالاً لتسلسل الحقوق السابق وكالآتي:

5. **حق التعويض:** وهنا في حالة تعرض المستهلك للضرر بسبب التضليل والخداع من قبل الشركات يصبح له الحق في المطالبة بالتعويض عن ما يلحق به من ضرر من السلع والخدمات التي أتتناها، ويتطلب ذلك توفير الخدمات الأساسية المرافقة للسلعة (ما بعد البيع) والذي يشترط توفير الضمان لمدة معينة، إذ أن ذلك سيعزز من ثقة المستهلك في تعامله مع السوق ويوفر درجة من الاستقرار، وتعزيزاً لهذا الحق دعت الأمم المتحدة الحكومات إلى:

- العمل على وجود جهات تعنى بالمستهلك، ويستطيع من خلالها الدفاع عن نفسه وعن حقوقه في حالة تعرضه لأي ضرر.
- يفترض على المنظمات أن تقوم بحل المشاكل التي تنتج عنها أضرار تمس المستهلك وبطريقة عادلة وتوفر الوقت والجهد.
- أن توفر المنظمات بعض الخدمات التطوعية التي تعمل على التوعية والنصيحة للمستهلكين مثل الرد على استفسارات وشكاوى المستهلكين.

ولمعرفة إلى أي مدى طبق هذا الحق في الواقع العملي، يمكن الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مدى فعالية القوانين التي تحدد المسؤولية القانونية للمنظمات تجاه المستهلكين؟
- ما العقوبات التي يمكن تطبيقها على المصنعين والموردين للمنتجات الخطرة وغير المطابقة للموصفات؟
- هل بإمكان المستهلك أن يطلب تعويضاً من خلال نظام المحاكم؟ وهل هناك جهة جنائية تختص بحل الخلافات أو النظر في تلك القضايا؟
- هل بإمكان المستهلك أن يحصل على تعويض مناسب من خلال إجراءات إدارية أو قضائية محددة؟ وهل أن ذلك متاح وسهل المنال وغير مكلف مادياً؟
- هل اتخذت الحكومات خطوات لتوعية المستهلك بحقه في التعويض وآلية الحصول على ذلك الحق؟
- هل تمتلك جمعية حماية المستهلك أو أية جهة تهتم بحقوق المستهلك القدرة على التدخل في حل المشاكل القائمة بين المنتج والمستهلك؟

6. حق التثقيف: وينص هذا الحق على أن يكون للمستهلك الحق في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة بممارسة الاختيارات الواعية بين السلع والخدمات، وأن يكون مدركاً لحقوق المستهلك الأساسية ومسؤوليته وكيفية استخدامها، ومن هنا قد دعت الأمم المتحدة إلى ضرورة القيام بما يأتي:
   - توعية المستهلكين بحقوقهم المشروعة من خلال المدارس.
   - تقديم برامج تثقيفية خاصة بمحدودي الدخل والدفاع عنهم ومن خلال المختصين ووسائل الإعلام.

- دعـوة المنظمـات الإنتاجيـة للمـشاركة في بـرامج التوعيـة والتثقيـف الخاصة بالمستهلك، ولمعرفة الوضع الحـالي في الاهتمـام بهـذا الحـق، أوردت الأمـم المتحدة فـي دليلهـا الخـاص التـساؤلات الآتيـة:

– هل إن الحكومـات تنفـذ سياسـة فعالـة لتعليـم المـستهلك؟ وهـل تحـث وتـشجع المنظمات غير الحكومية للقيام بذلك؟

– هل أن تعليم المستهلك يتضمن التعليم الرسمي في المناهج والكتب التي تـدرس في المدارس والجامعات؟

– هل تغطي برامج تعليـم المـستهلك الجوانـب الـصحية وأمـان المنتج والمعلومـات والتشريعات القانونية التي تحمي المستهلك والبيئة؟

– ما مدى فعالية برامج تعليم المستهلك المحلية والوطنية؟ وكيف يمكن تحسينها؟

– هل أن الحكومة تروج لتعليم المستهلك من خلال أنظمة التعليم غير الرسمية؟

7. حق إشباع الحاجات الأساسية: وينص هذا الحق على أن يكـون للمـستهلك الحـق في الحصول على السلع والخدمات الضرورية الأساسية كالغذاء والكساء والمأوى والرعاية الـصحية والتعليم، أي أن يـوفر للمـستهلك الفرصـة للحيـاة الكريمـة بـدون ضـغوط ولتأمين هذا الحق طالبت الجمعية العامة للأمم المتحدة بما يأتي:

- إعطاء الأولوية لصحة الإنسان وتأمين المأكل والمشرب والدواء.
- اعتماد قواعد صحية وضوابط آمنة بالنسبة للمنتجات الغذائية،والعمل على مراقبتهـا والتفتيش عليها وفحصها دورياً على وفق آلية فعالة.

ويمكن للحكومات أن تقوّم موقفها من هذا الحق من خلال الأسئلة الآتية:

- هل يتمكن محدودو الدخل من الحصول على الغذاء، الماء النظيـف، الخـدمات الـصحية، الكهرباء والطاقة...الخ؟
- في حالة توفر الخدمات الأساسية هل تعرض على المستهلك بأسعار تتوافق مع دخله؟
- هل تقدم قروض عقارية لبناء مساكن لذوي الدخل المحدود؟

8. حق العيش في بيئة صحية: للمستهلك الحق في العيش في بيئة صحية خاليـة مـن الملوثـات والمخاطر للأجيال الحاليـة والمستقبلية، وممـا زاد بالمطالبـة بهـذا الحـق ارتفـاع الأصـوات المطالبـة بالبيئـة الخـضراء (Green environment) أو مـا يـسمى بالبيئـة النظيفـة بـسبب الخروقات العديدة التي ارتكبتها المنظمات بحق البيئـة بـسب المخلفـات العرضيـة الـضارة بالبيئة وبالمستهلك. وتعزيزاً لهذا الحق طالبت الأمم المتحدة بما يأتي:

- إلزام المصنعين والمنتجين بإتباع نظام الملصقات التحذيرية التي تبين مدى خطورة المنتج وكيفية التصرف في حالة التعرض لخطر ذلك المنتج.
- العمل على إيجاد وسن التشريعات الملزمة للحفاظ على البيئة وبخاصةً بالنسبة لتخزين ونقل المواد الخطرة.
- تعزيز استخدام المنتجات الأمينة بيئياً.

وللوقوف على مدى تطبيق المنظمات لهذا الحق يمكن إثارة الأسئلة الآتية:

- هل إن السياسات الحكومية المتبعة تشجع على ترشيد الاستهلاك وتقليص الهدر لموارد المجتمع كالمياه والطاقة؟
- هل تضع الدولة برامج رقابية لاستخدام المواد الكيميائية؟
- هل تقوم الدولة بدعم الجهود العالمية للقضاء على استخدام المبيدات الحشرية؟
- هل تعمل الدولة بنظام إعادة تدوير المخلفات Recycling ؟ وهل حددت الدولة عقوبات ضد من يقومون بزيادة المخلفات؟ وما هي التسهيلات الموجودة لإعادة تدوير المخلفات؟
- ما هي الطرائق المتبعة للتخلص من النفايات؟
- ما هي العقوبات في حالة رمي المخلفات في غير الأماكن المخصصة لها؟
- ما هي الإجراءات المتبعة لمنع دخول المنتجات الخطرة والفاسدة إلى الأسواق؟

9. حق المقاطعة: ويقصد به حق المستهلكين في الإجماع على عدم استخدام واقتناء منتجات منظمة معينة إذا ما ثبت عدم احترام تلك المنظمة لرغبات حقوق المستهلكين ، وهنا بإمكان أي مستهلك أن يقاطع منتج أي شركة إذا ما كان ذلك المنتج غير متلائم مع حاجاته. وقد تم اعتماد هذا المبدأ بناءً على ما طبقه الزعيم الهندي الراحل غاندي من مقاطعة للمنتجات البريطانية أثناء مدة الاحتلال البريطاني في الهند. وأخيراً يمكن القول أن جميع البشر يولدون بحقوق غير قابلة للتصرف، إذ تمكن هذه الحقوق الناس من السعي للعيش بحياة كريمة، لذا لا يحق لأي منظمة أو حكومة أن تمنع هذه الحقوق، بل يتعين على جميع الحكومات أن تحميها وتحرص على تدقيق مدى تطبيقها من قبل المنظمات، لذا ينبغي على المنظمات أن تضع في حساباتها الالتزام الكامل بضمان حقوق المستهلك كجزء من حقوق الإنسان التزاماً منها بالجانب الأخلاقي وتطبيقاً لتوجهها الاجتماعي الذي يضمن لها في النهاية قوة المنافسة من خلال كسب ثقة المستهلكين.

اسئلة الفصل

س1: ناقش وبشكل مفصل مفهوم حماية المستهلك.

س2: ناقش وبشكل موجز مفهوم حماية المستهلك في التراث الإسلامي.

س3: اشرح اهم مبادئ منظمة الأمم المتحدة لحماية المستهلك.

س4: اشرح اهم جوانب حماية المستهلك.

س5: عدد اهم مراحل حماية المستهلك مع توضيحها.

س6: ناقش اهم الجهات المسؤولة عن حماية المستهلك.

س7: اشرح ما المقصود بمفهوم حقوق المستهلك بالتركيز على اهم انوعها.

الفصل العاشر

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق

الفصل العاشر

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق

بسبب الاهتمام والتركيز المتزايد من قبل المنظمات على المفهوم الاجتماعي للتسويق، لتزايد حالات الغش والتلاعب بما يؤدي إلى الإضرار بالزبون لذلك يحاول الباحث من خلال هذا المبحث التعمق في توضيح جوانب المفهوم الاجتماعي للتسويق، من خلال التطرق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتوضيح معنى أخلاقيات التسويق وأهمية السلوك الأخلاقي في التسويق، ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعريفها
2. التعرف على مفهوم أخلاقيات التسويق
3. التعرف على أهمية السلوك الأخلاقي في التسويق
4. التعرف على اهم مصادر الأخلاقيات في التسويق
5. التعرف على اهم مداخل دراسة الأخلاق والسلوك الأخلاقي
6. التعرف على اهم المشكلات الأخلاقية في التسويق

اولا : مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعريفها

لقد اقترن مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ بداية ظهوره بالوظائف الاجتماعية للمشروعات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، فلم يعد مقبولاً من هذه المشروعات إزاء ما حدث لها وللمجتمع الأمريكي من تغيرات جوهرية، أن تتفوق في المبيعات والأرباح وتتجاهل ما يترتب على تنافسها وعملياتها من آثار اجتماعية قد تكون ضارة ببيئة العمل الداخلية، أو بيئة المجتمع الخارجية. لقد تغيرت النظرة إلى أهداف منظمات الأعمال خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين وكان للفكر الاقتصادي بصفة خاصة أثر واضح في تحديد طبيعة تلك الأهداف.فنشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية بمرحلتها الأولى قد ارتبطت مع قيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفاً واحداً يسعون إلى تحقيقه وهو تعظيم الأرباح، ولكن الشيء الوحيد الذي يكبح جماحهم في مطاردة وتحقيق هذا الهدف هو التأثير القانوني الذي يحدد العمليات التي يقومون بها، وهنا يشير Adam Smith في كتابه ثروة الأمم إلى أن رجال الأعمال يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه.

والمرحلة الثانية برزت خلال المدة التي أعقبت عام 1920 كنتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمدته منظمات الأعمال، والمتمثل بهدف تعظيم الأرباح، فقد ظهرت دعوات تطالب بتأمين سلامة العاملين وحماية حقوقهم المتمثلة بتقليص ساعات العمل، وتحسين أوضاع العمل الداخلية وزيادة أجورهم والاهتمام بهم كبشر لهم حاجاتهم ورغباتهم التي لا بد من تلبيتها، كذلك زادت الدعوات التي تطالب بمراعاة حقوق الأطراف المتعاملة مع المنظمة كالمجتمع والمنافسين والموردين والجهات الناظمة والزبائن. اما المرحل الثالثة فقد بدأت منذ منتصف القرن العشرين، أي بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وما صاحب ذلك من اضطهاد للعاملين، وتعقيد التقنيات المستخدمة في الصناعة، والتلوث البيئي وزيادة الأضرار العرضية نتيجة ممارسات المنظمات اليومية والتي تلحق بالمجتمع سواء عن قصد أو عن غير قصد، كذلك الظلم والحيف الذي أصاب المستهلك نتيجة انتشار ظاهرة الغش بسبب زيادة المنافسة وكثرة المنظمات في السوق، والاهتمام بالكمية لا الجودة للمنتجين طمعاً في تحقيق ما يمكن من الأرباح، والممارسات اللاأخلاقية التي تمارسها بعض المنظمات للحصول على العقود كدفع الرشاوى. وبهذا الصدد يشير (Kotler, 2000) إن المنظمات تكون بحاجة لتقويم فيما إذا كانت فعلاً تمارس تسويقاً مسؤولاً اخلاقياً واجتماعياً، إن نجاح الأعمال والإرضاء المستمر للزبون وبقية المراهنين على المنظمة هي أمور مرتبطة بصورة صحيحة مع تبني تنفيذ المعايير العالمية للأعمال وممارسة التسويق، وإن أكثر المنظمات مثاراً للإعجاب في العالم اليوم تلك الملتزمة بقانون خدمة مصالح الناس، وليس مصالحها الخاصة حسب. ولكن مدى التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية أمر صعب القياس لسببين أولهما: عدم توافر المعلومات عن نشاطات المسؤولية الاجتماعية بشكل كمي. وثانيهما: تحديد المنهجية التي تعتمد من قبل الباحثين لقياس التأثير الكلي لتلك النشاطات على المجتمع، إذ أن المقياس الملائم يفترض أن يعتمد على أساس جمع البيانات من قبل الباحث وعلى أساس مقياس محدد مشابه للمقاييس التي يتم بها قياس سلوك الأفراد ولكن على مستوى المنشأة. وضمن هذا الإطار يتساءل (Kotler, 2000) حول مدى إمكانية الحكم على المنظمة فيما إذا كانت قد طبقت أركان المسؤولية الاجتماعية، أو لم تطبق ذلك، إذ يثير عدداً من التساؤلات:

1. ما حكم المنظمات التي تقوم بممارسة البيع بطرق تتطفل فيها على خصوصية الناس، كالبيع بالطواف على المنازل؟

2. ما حكم المنظمات التي تستخدم طرق الإعلان وأساليبه الصاخبة، أو المبالغ فيها؟ أو الفرص والخطوط و الجوائز والمناداة على البضائع في الشوارع والتكتيكات الأخرى التي في أحسن أحوالها تفتقر إلى الذوق؟
3. ما حكم المنظمات التي تهتم بالبضائع القديمة وتتجاهل كل ما هو حديث؟
4. هل هناك حد معين لاهتمام المنظمة بجوانب الربح على حساب علاقاتها مع أطراف التعامل؟

وقد أشار Pride & Ferrell إلى أن قرارات مديري المنظمات بشكل بعامة ومديري التسويق بخاصة يفترض أن تأخذ في الاعتبار جملة قضايا واعتبارات اجتماعية أساسية على وفق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وقد حددنا تلك القضايا والاعتبارات في الجدول (9).

الجدول (9)

قضايا المسؤولية الاجتماعية

القضية	الوصف	الاهتمامات الاجتماعية الأساسية
حركة المستهلكين	أنشطة يقوم بها أفراد مستقلين، جماعات، منظمات لحماية حقوقهم كمستهلكين.	• حق الأمان • حق الحصول على المعلومات • حق الاختيار • حق سماع الرأي
علاقات المجتمع	المجتمع متلهف لوجود تسويقيين يساهمون في تحقيق الرفاهية للمجتمع، يرغبون في التعرف على ما يقوم به رجال الأعمال للتغلب على المشكلات الاجتماعية وحلها، وتطالب الجمعيات من المنظمات أن تصغى إلى نصائحها وأفكارها التي تقدمها.	• قضايا المساواة • أفراد المجتمع المحتاجين • الأمان والصحة • التعليم والرفاهية
التسويق الأخضر	المستهلكون لا يصرون على نوعية الحياة حسب، بل يصرون أيضاً على البيئة الصحية.لذا فهم يستطيعون المحافظة على مستوى عال من المعيشة خلال مدة حياتهم.	• الوقاية • تلوث البيئة • تلوث الهواء • تلوث الأرض

متنوعة	يضغط العاملون والمستهلكون للإطلاع والمعرفة لكل من القضايا الديموغرافية، وطبيعة الحياة اللتين تظهران على نحو واضح في المنظمات كالتنوع في قوة العمل والنمو العام للسكان.	• فرص متساوية بالتوظيف • التكامل • التعبيرعن كيفية يمكن الحد من الخلافات لضمان النجاح

Source: Pride, William & Ferrell, O.C, (1997), Marketing–Concepts and Strategies, 1st ed, Houghton Mifflin Company, New York.

وعند محاولة وضع تعريف للمسؤولية، ينبغي الأخذ بالاعتبار الأمور التي ذكرت أنفاً، كذلك أن ينظر إلى النسبية العالية في الموضوع كونه ضمن المواضيع الإنسانية، وما زال وصفياً بدرجة كبيرة على الرغم من المحاولات البحثية التي أجريت فيه، ومع ذلك وضع للمسؤولية الاجتماعية تعاريف عدة يمكن أن نستعرض بعضاً منها، الجدول (10).

الجدول (10)

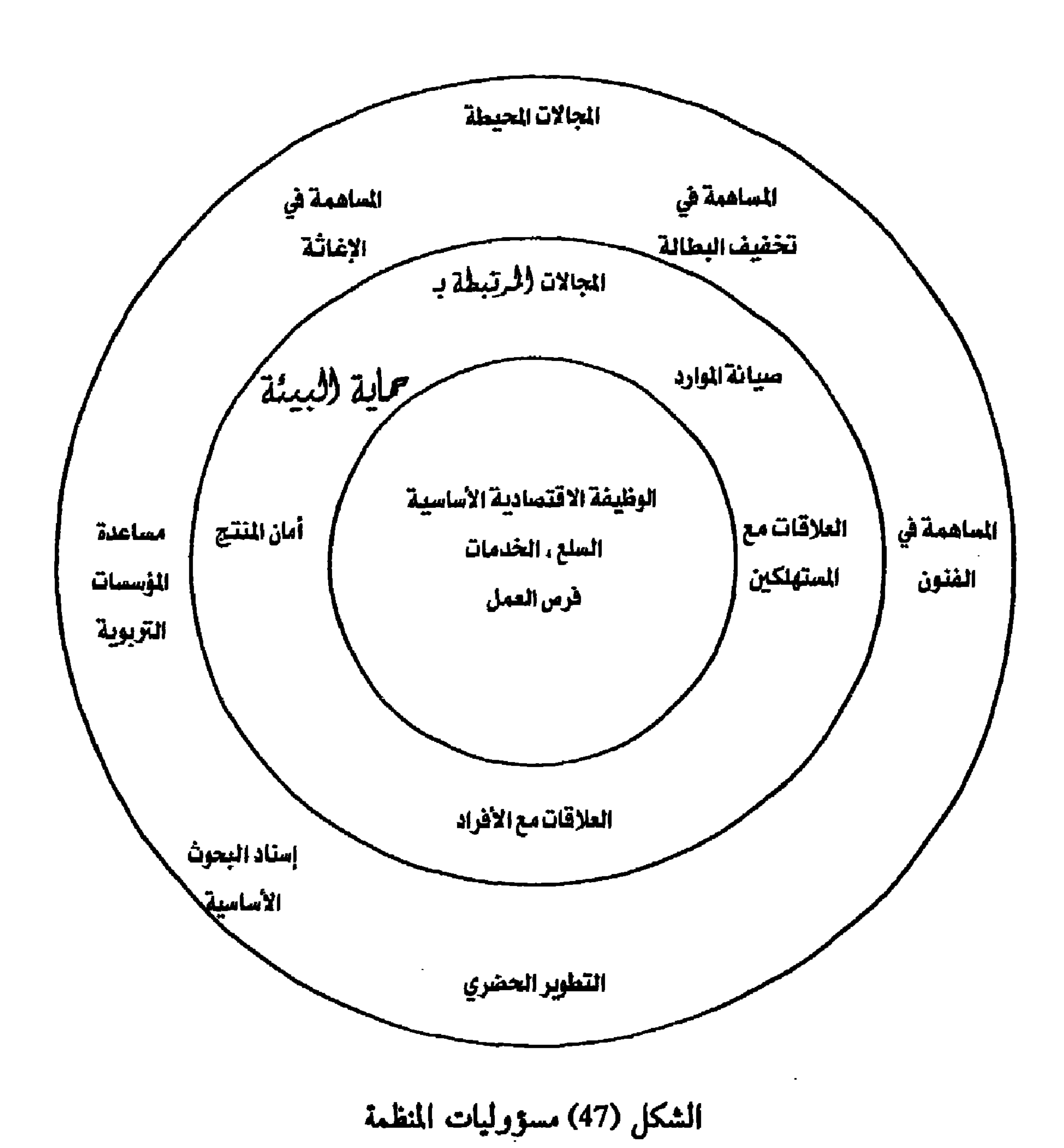
تعاريف المسؤولية الاجتماعية

ت	تعريف المسؤولية الاجتماعية	المصدر
1	تعد المسؤولية الاجتماعية منتجاً product يقدم إلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي.	(Murray & Montanari, 1986
2	عقد اجتماعي ما بين منظمات الأعمال والمجتمع، لما تقوم به المنظمة من عمليات تجاه المجتمع.	(Robin & Reidenbach, 1987)
3	العلاقات المتفق عليها والالتزامات والواجبات المتصلة بالمؤثرات المشتركة في تحقيق سعادة ورفاهية المجتمع.	(Engel, 1990)
4	العملية التي بموجبها يتم تحقيق التوازن بين حاجات المستهلك ورغباته وأرباح المنشأة ورفاهية المجتمع، حيث يجب على المنشأة أن تقوم بتوفير المنتجات التي تتناسب مع حاجات ورغبات المستهلك، وفي الوقت نفسه تحقق الأرباح المعقولة لها، بالإضافة إلى الحفاظ على موارد وإمكانات المجتمع.	(حمود والكتبي، 1992)
5	عقد اجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه.	(Goolsby, 1992)

المصدر	تعريف المسؤولية الاجتماعية	ت
) (Konkolewsky, 1996	محاولة للرقي وتطبيق الأفكار حول المسائل الاقتصادية، والمسائل الطوعية تجاه المجتمع والبيئة، وتجاه سلامة العاملين وصحتهم.	6
(Rue & Byars, 1997)	تعهد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات، ومعالجة الحالات المرغوبة لتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع.	7
(Griffin, 1999: 111)	مجموعة الالتزامات التي تتبناها المنظمة لحماية المجتمع وتعزيز المحتوى الاجتماعي في أنشطتها.	8
(Pride & Ferell, 1997)، (Pride & Ferell, 2000)	التزام المنظمة بتعظيم أثرها الإيجابي وتقليل أثرها السلبي في المجتمع، وهكذا فإنها تتعامل مع الأثر الكلي لمجموع القرارات التسويقية في المجتمع.	9
(Fulop et.al, 2000)	إدارة عادلة وفاعلة تساهم في تطوير الاقتصاديات.	10
)(Waddock, 2000	التزام المنظمات المستمر بالسلوك الأخلاقي والمساهمة في التطوير الاقتصادي، من خلال تحسين نوعية حياة العاملين وعوائلهم وكذلك الالتزام تجاه المجتمع بشكل عام.	11
(Cragg, 2001)	تحقيق المتطلبات الداخلية، والتزامات المنظمة إزاء العاملين في تقديم التغذية الضرورية والحماية الصحية اللازمة.	12
) (Schermerhorn, 2001	التزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام.	13
www.communcopai.net internetinc.2002	تعبير عن العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح بما فيهم: المستهلكون و العاملون و المجتمع و المستثمرون والحكومة و الموردون والمنافسون.	14
(Winsor, 2002)	ببساطة تعني أفضل الأعمال بالنسبة للمنظمات.	15

ت	تعريف المسؤولية الاجتماعية	المصدر
16	القيام بالأشياء الصحيحة.	(O'Brien & Robinson, 2002)
17	احترام القيم الأخلاقية والأفراد والمجتمعات والبيئة، بما يكفل تحقيق النجاح للمنظمات.	www.bsr.com,Bsrwebsit.htm/ 2002

من النظرة التحليلية لما ذكر من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية، نرى أن بعض التعاريف قد أعطاها وزناً وأهمية بمقدار وزن وأهمية منتجاتها التي تقدمها للجمهور، وهنا تأكيد على أن تهتم المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية كاهتمامها بمنتجاتها، وهذا ما أكد عليه التعريف (1). فيما ذهبت بعض من تلك التعاريف إلى اعتبار المسؤولية الاجتماعية عقداً اجتماعياً بين المنظمة والجهات المتعاملة معها، وهذا العقد يرتب حقوقاً والتزامات للمنظمة والأطراف المتعاملة معها، لتحقيق سعادة ورفاهية المجتمع، وهذا ما أشارت له التعاريف (2، 3، 4، 5، 14).في حين انصرفت مجموعة أخرى من التعاريف إلى اعتبار المسؤولية الاجتماعية ترتب التزامات من طرف واحد وهو المنظمة تجاه المجتمع والعاملين، وهذه التعاريف (6، 7، 8، 9، 11، 12، 13، 17). في حين عدها التعريف (10) أداة للعدالة تسهم في تطوير الاقتصاديات، أما التعريف (15) فعبر عنها بكونها أفضل الأعمال بالنسبة للمنظمة، وهذه نظرة متقدمة لهذا المفهوم، وذهب التعريف (16) إلى أبعد من ذلك، إذ اعتبرها الأشياء الصحيحة التي تؤديها المنظمة، وهي نظرة أكثر تقدماً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية. ويرى (الشماع، 2001،) بأن المسؤولية الاجتماعية تستند إلى حرية العمل التي يعينها المجتمع للمنظمات، من خلال ما يسمى (العقد الاجتماعي) فالمنظمات تمنح حرية العمل لغرض تحقيق أهداف مشروعة معينة، تتمثل في إسهامات معينة للمجتمع، غير أن فقرات هذا العقد ليست ثابتة، بل تتغير عبر الوقت، وفي مجال عمل المنظمات تتوسع باضطراد توقعات المجتمع في تحمل المنظمة لمسؤوليات إضافية.إذ كان ينظر إلى المسؤوليات الأساسية للمنظمة على أنها محددة بشكل ضيق، وتشمل إنتاج السلع والخدمات، وتوفير الوظائف كما في الدائرة الوسطى من الشكل ()، غير أن مسؤوليات المنظمة امتدت الآن لتشمل مجموعتين إضافيتين، إحداهما مترابطة مع المسؤوليات الأساسية (وهي الدائرة الثانية)، والأخرى مسؤوليات ذات طبيعة عامة (وهي الدائرة الأوسع) وتتفاوت الآراء الآن حول حدود مسؤوليات المنظمة في هذه المجالات، ولو أن مفهوم العقد الاجتماعي قد توسع الآن ليشمل عدداً متزايداً منها:



الشكل (47) مسؤوليات المنظمة

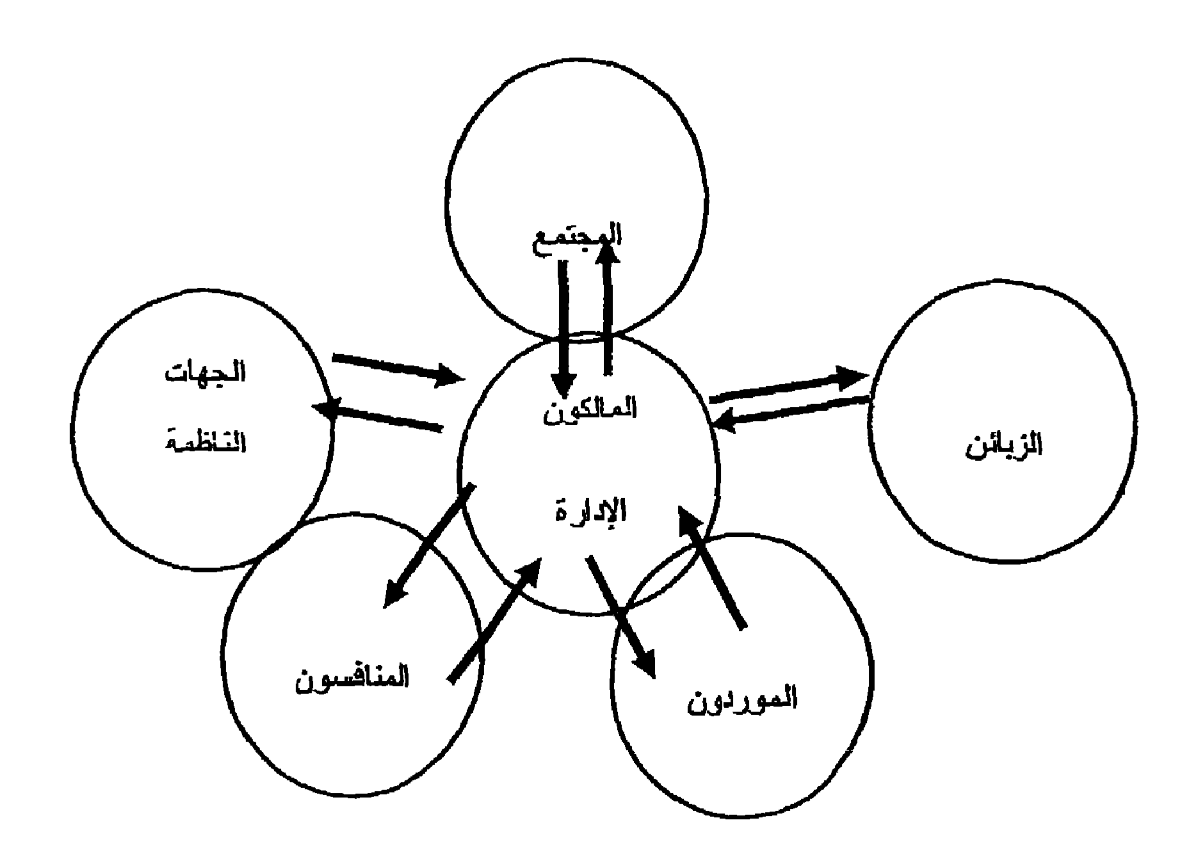
Source: Bock, Robert H. (1980), Modern Values and Corporate Social Responsibility: MSU Business Topics 28 (spring): 9

مما تقدم يتبين أن المسؤولية الاجتماعية تعبير عن قدرة المنظمة على تحقيق علاقات متوازنة مع الأطراف كافة المتعاملة معها الداخلية والخارجية، بحيث تساهم في تحقيق أهداف تلك الأطراف بشكل مقبول ومتوازن، وهو في غاية الصعوبة، إذ أن المنظمة كما نعلم تضم فيها جملة من المصالح بعضها داخلية، تتمثل في:

1. **حملة الأسهم (المالكين)**: وهم عادةً ما يطمحون إلى تعظيم ثروتهم من خلال زيادة حجم أرباح المنظمة.
2. **الإدارة**: وتتمثل في تحقيق النجاح المستمر، ودوام النظرة الجيدة لها من قبل المالكين.
3. **العاملين**: تتمثل في تحسين ظروف العمل، وزيادة الأجور وساعات الراحة والإجازات ومزيد من التقدير والاحترام.

أما البعض الآخر من المصالح فهو ما يشمل مصالح الجهات الخارجية والتي هي:

1. الزبائن: الحصول على منتج ذات جودة عالية، على أن يكون بالكمية والوقت والسعر المناسب.
2. المجتمع: مساهمة المنظمة في الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية وحماية البيئة من التلوث وغير ذلك.
3. المنافسون: التزام المنظمة بقواعد المنافسة الشريفة في السوق، وعدم استخدام الأساليب غير الشرعية في التعامل بهدف زيادة الحصة السوقية.
4. الموردون: الحصول على مستحقاتهم بالوقت المحدد وبأفضل الشروط.
5. الجهات الناظمة: والتي تشمل بعض الجهات الرسمية وغير الرسمية كدوائر الضريبة والصحة والبلدية مثلاً، إذ أن هدفها أن تلتزم المنظمة باللوائح القانونية الموضوعة لممارسة المهنة. الشكل (48).



الشكل (48) المنظمة جملة من المصالح

يبدو من النظرة التحليلية لكل من المصالح المذكورة أنها متضاربة ومتقاطعة، سواء الداخلية منها أمْ الخارجية، فالإفراط في تحقيق هدف العاملين مثلاً سيكون على حساب هدف المالكين، وكذلك الإفراط في تحقيق هدف الزبائن سيكون على حساب أهداف المنظمة وبالتالي على حساب أهداف أصحاب الأسهم، وهكذا بقية العلاقات جميعها متقاطعة، وهنا يبرز توجه المنظمة ودور إدارتها في السعي من أجل تحقيق قدر مقبول من أهداف كافة الأطراف الداخلية والخارجية، وعندها يمكن أن يقال إن تلك المنظمة ملتزمة بأركان المسؤولية الاجتماعية، والتي أصبحت الآن أسلوباً أساسياً للمنافسة في السوق.

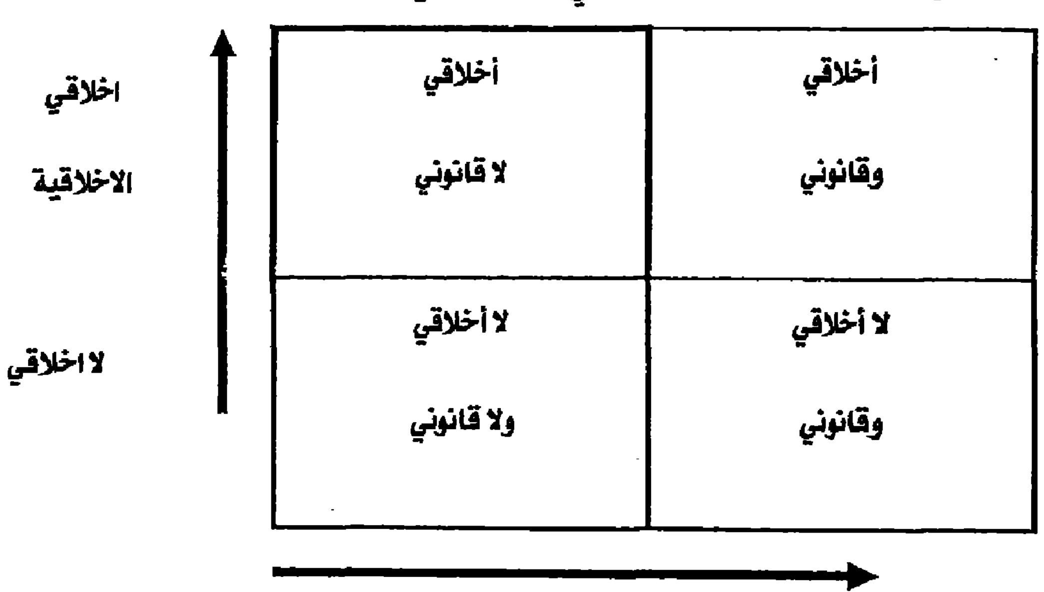
ثانياً: أخلاقيات التسويق

الأخلاق جمع خلق، وهي كلمة تستعمل للدلالة على (علم معين)، وتناظرها في اللغات الأوربية كلمة (morale) بالفرنسية، و(morals) بالإنكليزية، و(moral) بالألمانية، و(morale) بالإيطالية. وهذه الكلمة بمعناها الغربي مأخوذة من الكلمة اللاتينية (mores)، ويناظرها في اليونانية (noos) وجمعها (canan)، ومنها اشتقت الصفة (nolxos)، ومن هذه الصفة اليونانية

جاء الاسم الآخر للأخلاق وهو (ethica) في اللاتينية و(ethque) في الفرنسية، و(ethice) في الإنكليزية، و(ethic) في الألمانية، و(ethica) في الإيطالية. وفي اللاتينية نجد الكلمتين معاً (ethice, pholosophia moralis) وكذلك الحال في جميع اللغات الأوروبية الحديثة الأخرى. وقد حظي مفهوم الأخلاق بشكل عام والسلوك الأخلاقي بشكل خاص باهتمام واسع منذ خلق البشرية، إذ وصف الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم صلى الله عليه وآله وسلم بالخلق العظيم في قوله "وإنك لعلى خلق عظيم" كما أشار الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام إلى الاهتمام الكبير الذي أولاه لموضوع الأخلاق بقوله: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" كما حظي موضوع الأخلاق باهتمام واضح ومميز من لدن عدد كبير من الباحثين في الآونة الأخيرة، كون هذا الجانب يشكل أحد أبرز التحديات التي ستواجهها منظمات الأعمال ولاسيما مع تزايد التعقيدات البيئية العالمية، واشتداد المنافسة وندرة الموارد. إذ نظر (Daft, 2001) إلى الأخلاق على أنها مبادئ وقيم أدبية تحكم سلوكيات الفرد أو المجموعة بتمييزها ما بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، ولا يخرج (Carrett & Kinoski, 1992) عن ذلك في وصفه للأخلاق بأنها معتقدات شخصية ينطلق منها الفرد في تحديده للحدود الفاصلة بين الصواب والخطأ. أما (Schermerhom et.al., 2000) فيصف السلوك الأخلاقي بأنه ذلك السلوك المقبول أخلاقياً وهو تصرف أقل ما يقال عنه إنه صحيح ومناسب، ويتفق معهم (Goetsch & Davis, 1997) في أن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي لا يخرج عن حدود السلوكيات المقبولة أخلاقياً، وذهب (Blanchard & Peals, 1988) أبعد من ذلك بتحديده الدقيق لقوة السلوك الأخلاقي للمديرين بما سمّاه (5P's) للسلطة الأخلاقية وهي الغرض (purpose)، الاعتداد بالنفس (pride)، الصبر (patience)، المثابرة (persistence) والقدرة على رؤية الأشياء على وفق علاقاتها الصحيحة (perspective). في حين يرى (Stead. et.al., 1990) إن السلوك الأخلاقي يتحدد بكل من العوامل الشخصية والموقفية، الخلفية التاريخية، الشخصية، تاريخ القرار، فلسفة الإدارة، والتدعيم وهو بذلك حدد أبرز المشكلات الأساسية التي تؤطر الاستجابة الإدراكية للقيم والمثل التي يراها المجتمع أو يسير بموجبها، أما (Tervine, 1990:) فقد أشار إلى دور الثقافة المنظمية في تحديد أدوار السلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية عبر تأثيرها في الأفكار والمعتقدات والتنشئة الاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة. أما (Beekun, 1996) فقد عرف الأخلاق على أنها سلسلة من المبادئ المحددة مسبقاً والتي تصف ما يجب أن يقوم به الفرد، وما لا يجب القيام به، وتميز بين التصرفات الصائبة والخاطئة لذلك الفرد. أما أخلاقيات التسويق فيمكن اعتبارها دالة للثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمات من خلال التعامل المستمر في مختلف العمليات البيعية والشرائية، وما يتبع ذلك من التزامات على كل طرف تجاه الطرف الأخر. كما

تشير أخلاقيات التسويق إلى مجموعة المبادئ التي تحدد السلوك المقبول في التسويق ، وقد اهتمت المنظمات بشكل عام وأقسام التسويق بهذا الموضوع كثيراً، إذ يذكر (Etzel et.al., 1999) أن 75٪-80٪ من المنظمات الأمريكية تمتلك قوانين منظمة للأخلاق تحكم موظفيها، وفي دراسة شملت 1000 منظمة أمريكية ضخمة، وجد أن 40٪ منها تعقد ورش عمل للأخلاق، وأسست ثلثها لجاناً للأخلاق، وبالاتجاه نفسه أكد (Kotler, 2000) على أن رفع مستوى التسويق المسؤول اجتماعياً وأخلاقياً يتطلب هجوماً من ثلاث شعب:

1. على المجتمع أن يستخدم القانون للتعريف وبأوضح ما يمكن لتلك الممارسات التي تكون غير قانونية، وضد المجتمع أو ضد المنافسة.
2. إن المنظمات يفترض أن تتبنى وتنشر قوانين مكتوبة عن الأخلاقيات، وأن تتبنى تقاليد في المنظمة عن السلوك الأخلاقي، وأن تحمل موظفيها المسؤولية الكاملة عن مراقبة الإرشادات الأخلاقية والقانونية.
3. إن على المسوقين المنفردين أن يكون لديهم وعي أو ضمير اجتماعي في تعاملاتهم المحددة مع الزبائن ومختلف المراهنين على المنظمة.
4. أما (Hartley, 2001) فقد حاول التمييز بين ما هو قانوني من التصرفات التسويقية، وما هو أخلاقي منها، الشكل (49).



الشكل (49) العلاقة بين الاخلاق والقانون في السلوك التسويقي

Source: Hartley, (2001), Marketing Management, Prentice-Hall, p.103

ووضح (Hartley, 2001) بأن أي سلوك تسويقي ممكن أن يقع في أحد مربعات هذه المصفوفة، وهي تتدرج بين السلوك اللاأخلاقي واللاقانوني وهو غير المرغوب فيه من قبل الجمهور، إلى السلوك القانوني والأخلاقي وهو أفضل حالة يمكن أن تصل لها المنظمة في تطبيق أخلاقيات التسويق بما يعكس صورة جيدة عنها لدى الجمهور، إذ يبرر ذلك بقوله إن هناك على الأقل أربعة أسباب لامتلاك السلوك الأخلاقي التسويقي:

1. هناك ضغط متزايد على رجال الأعمال لاتخاذ قرارات جماعية باستخدام أنظمة القيمة المختلفة.
2. هناك ميل متزايد للقرارات التسويقية التي يفترض أن يستفتى بها الجمهور مختلفة القيم.
3. توقعات العامة تتزايد باتجاه السلوك الأخلاقي التسويقي.
4. هناك توقع باضمحلال السلوك الأخلاقي التسويقي الأكثر إزعاجاً وإرباكاً للزبائن.

وقد أشار (Pride & Ferrell, 1997) إلى القواعد الأخلاقية التي ينبغي أن يلتزم بها المسوقون، كما حددتها جمعية التسويق الأمريكية(American Marketing Association) وكما موضح في أدناه:

- مسؤوليات المسوق.
- الصدق والوضوح.
- الحقوق والواجبات للجماعة خلال عملية تبادل التسويق.
- مجال تطوير المنتج والإدارة.
- مجال تطوير الترويج.
- مجال تطوير التوزيع.
- مجال تطوير التسعير.
- مجال تطوير بحوث التسويق.
- مجال تطوير العلاقات التنظيمية.

ثالثاً: أهمية السلوك الأخلاقي في التسويق

يمكن أن يثبت المرء بأن السلوك الأخلاقي ينبغي أن يكون ذا قيمة بحد ذاته قياساً بالسلوكيات الاخرى، ومع ذلك فإن هناك فوائد ملموسة أيضاً، إذ تعتمد الأعمال الآن على العلاقات مع المجهزين، والزبائن، والموظفين والمجاميع الأخرى، وتعد قوة تلك العلاقات دليلاً على مقدار الثقة بين الأطراف، ويقلل السلوك اللاأخلاقي الثقة ويدمر العلاقات، ويذكر بأن قائمة المنظمات المعروفة باهتمامها بالمقاييس الأخلاقية مثل Johnson & Johnson، Coca-Cola، Gerber، IBM، Kodak، 3M، Xerox، J. C. Penney و Pitney Bowes كان لديها

معدلات نمو سنوية بين عام 1950 و 1990 تقدر بضعف معدلات عينة المنظمات النموذجية المتداولة في بورصة أسهم نيويورك New York Stock Exchange، وبالتالي تعد الأخلاق حجر الأساس لنجاح الأعمال للعديد من المنظمات ومع ذلك، هناك حاجة إلى الحذر المستمر، وربما تعد منظمة Johnson & Johnson المثال الأكثر ذكراً عن المنظمة الأخلاقية، إذ أن دستورها الكلي للأخلاق هو أقدم دستور مكتوب في عام 1932، وتعد معالجتها لأزمة Tylenol في عام 1982، عندما توفي 8 أشخاص كنتيجة للمنتجات التي تلاعبت بها مثالاً عن السلوك الأخلاقي، وبشكل عام غالباً ما تكون القضايا المتعلقة بالأخلاق غير واضحة، فهناك حالات قد يحكم على سلوك المسوق فيها بأنها غير مناسبة ولا أخلاقية من البعض، ومقبولة تماماً من البعض الآخر.

رابعاً : مصادر الأخلاقيات في التسويق

ليس من السهل إحداث تغيير على الأخلاقيات، أو على السلوك سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، ما لم يكن هناك تغيير أساسي في عناصر البيئة الداخلية والخارجية. وعلى هذا الأساس يمكن إرجاع مصادر كافة أخلاقيات الوظيفة إلى البيئات الآتية:

- **البيئة السياسية**: يؤدي الفرد العامل في ظل الأوضاع السياسية والقانونية السائدة والتي تحكم عمل المنظمة، وبالتالي فإن نمط سلوكه سواء كان أخلاقياً أو غير اخلاقي سيتأثر بطبيعة وخصائص تلك البيئة.
- **البيئة الاجتماعية**: لكل مجتمع قيمه وعاداته وتقاليده الخاصة به والتي تؤثر في مفاهيم وممارسات السلوك الفردي لأعضائه، يعكس أي نمط سلوك إنساني مدى تأثير تلك القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في هذا المجتمع أو ذاك.
- **البيئة الاقتصادية**: يرتبط قبول الرشوة كنمط سلوك إداري لا أخلاقي([1]) بتدني مستوى الرواتب والأجور، لأن تدني مستوى الأجور له انعكاسات سلبية عدة على العمل، منها دوران العاملين، تذمرهم وكثرة الشكاوى وتدني المعنويات.
- **البيئة الإدارية**: يعد المناخ الإداري للمنظمة المصدر الأساس في إرساء بيئة إدارية وأخلاقية ذات سمات أو صفات محددة، تساعد الفرد العامل على أن يسلك سلوكاً أخلاقياً أم لا.

---

(1) يشير (Hartley, 2001: 105-106) إلى أن النظرة إلى الرشوة كونها سلوك أخلاقي أو غير أخلاقي أمر مرهون بقوانين البلدان ، إذ يذكر أنها لا أخلاقية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وفي الدنمارك تعد الرشوة التي تدفع إلى الشركات الأجنبية نفقات ضريبية قابلة للحسم ، فالمسألة إذاً نسبية تبعاً للقوانين السائدة في ذلك البلد .

مما تقدم يلاحظ أن السلوك الأخلاقي بعضه موروثاً والبعض الآخر مكتسباً من البيئة، فكلما كانت ظروف البيئة المذكورة مواتية، وكانت سياسات الإدارة تسير باتجاه إرساء قواعد سليمة للسلوك الأخلاقي، كلما حصلت المنظمة على نتائج إيجابية في هذا الجانب، وبالعكس.

خامساً : مداخل دراسة الأخلاق والسلوك الأخلاقي

هناك مداخل عدة تتناول موضوع الأخلاق والتي يمكن الاستفادة منها في المنظمة بشكل عام والنشاط التسويقي بخاصة ومنها:

1. مدخل النسبة الأفضل (Best-Ratio Approach): الذي يجسد الاتجاه الواقعي العملي، ويقوم على اعتقاد أساس مفاده، إن الأفراد بطبعهم جيدون ويتصرفون على نحو أخلاقي فيما لو كانوا يعيشون في ظل ظروف مناسبة، غير أنهم يمكن أن يتصرفوا بشكل لا أخلاقي في ظل ظروف معينة، ولذا يتوجب على المديرين فعل ما بوسعهم لتهيئة الظروف التي تحفز السلوك الأخلاقي، ومحاولة المحافظة على النسبة الأفضل الممكنة للخيارات الجيدة مقارنةً بغير الجيدة، والسلوك الأخلاقي مقارنة مع غير الأخلاقي.
2. مدخل الأبيض والأسود (Black-White Approach): على وفق هذا المدخل فإن الصحيح يعد صحيحاً، والخطأ يعد خطأً، وليس للظروف علاقة بذلك ويتمثل دور المديرين هنا باتخاذ القرارات الأخلاقية وتنفيذها، إذ حتى في حالة الظروف الصعبة والمعقدة فإن المديرين يختارون الخيارات العادلة والنزيهة بغض النظر عن نتائجها.
3. المدخل العاطفي (Emotive Approach): يستند هذا المدخل إلى قاعدة رئيسية، في أن فكرة الأخلاق هي بطبيعتها فكرة شخصية تعكس دوافع الشخص ومقاصده بغض النظر عن المبادئ والقيم الاجتماعية المقبولة، ويتوجب على المديرين التعرف على مدى استقامة الفرد العامل، ومدى امتلاكه وإدراكه لسلوكيات العمل الأخلاقي المقبول.
4. مدخل العدالة (Justice Approach): ينطلق هذا المدخل من افتراض رئيس مفاده أن الأفراد العاملين يفترض أن يعاملوا بعدالة ومساواة، بغض النظر عن الاعتبارات الثانوية الأخرى، انسجاماً مع توجهات السماء من جهة، وسمات المجتمع الحضاري من جهة ثانية.

إن المداخل الأربعة تعبر عن وجهات نظر قد تتباين في زاوية النظر لموضوع واحد وهو الأخلاق، والذي نراه أن المدخلين الأول والرابع هما الأقرب للتطبيق في الأنشطة التسويقية،

وذلك لكونهما يساهمان في منح الزبون ثقة كبيرة والتعامل معه بعدالة تامة، من دون أي اعتبار آخر، وهذا ما يوطد العلاقات بين المنظمة والزبون.

سادساً: المشكلات الأخلاقية في التسويق

لقد صنف (Boone & Kurtz, 1992) المشكلات الأخلاقية في التسويق وكما يأتي:

- الخداع والتضليل الذي يمارسه البائع (منتج، مسوق) تجاه المستهلك سواء كان ذلك في الجودة، العبوة، العلامة... الخ أو غيرها من الحالات الأخرى.
- مدى تماسك الحلقات الوسيطة في المنفذ التوزيعي، وفي الالتزام بهامش الربح المقرر لها، جراء تعاملها في السلع التي تقوم بتسويقها إلى المستهلك من دون أن تحصل زيادات غير مقبولة على السعر.
- الحد من عرض السلع للجمهور بالكمية المطلوبة، أو إخفائها لغرض إحداث المضاربة في التداول السلعي بالسوق وزيادة الأسعار.
- مدى الالتزام بعرض المعلومات الصحيحة، والبيانات التي تمثل حقيقة المنتج المعلن عنه، وبالوسائل الترويجية المختلفة ومن دون تعرض المستهلك للخداع أو الغش.

إن معالجة هذه المشكلات تكمن في وجود قوانين واضحة ومكتوبة تعمل بموجبها المنظمة، إذ أن غياب القوانين لدى العاملين والزبائن يجعل المنظمة تتعرض لمثل هذه المشكلات، ويجعل من الحلول التي تضعها غير دقيقة وغير عادلة في أغلبها. ويقترح (Etzel et.al., 1999) اعتماد جملة من الأفكار لمعالجة هذه المشكلات ومن ذلك:

1. على المنظمة أن تتأكد من أن طلبات العاملين معقولة ومنطقية.
2. على المنظمة أن توضح القواعد القانونية والأخلاقية المقبولة للعاملين والجمهور، وأن تذكر باستمرار تلك القواعد ببرنامج منظم ضمن جدول أعمالها.
3. الاستجابة لشكاوى العاملين والعمل على معالجتها.
4. توفير الحماية للذين يبلغون عن التجاوزات القانونية من بعض العاملين.
5. كذلك ينبغي أن تشجع وتكافئ الأداء الأخلاقي في المنظمة، ومن المهم أن يرى العامل بأن النجاح هو نتيجة السلوك الجيد، وليس الممارسات المشكوك فيها.

والشيء الذي يفترض ذكره، أن المنظمة الملتزمة أخلاقياً هي التي تحرص على احترام حقوق المستهلك. وان الالتزام الحقيقي للمنظمات باركان المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف التي تتعامل معها كفيل بحل معظم تلك المشكلات.

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعريفها

س2: ناقش ما المقصود بمفهوم أخلاقيات التسويق

س3: ناقش ما المقصود بأهمية السلوك الأخلاقي في التسويق

س4: اشرح اهم مصادر الأخلاقيات في التسويق

س5: اشرح اهم مداخل دراسة الأخلاق والسلوك الأخلاقي

س6: اشرح اهم المشكلات الأخلاقية في التسويق

الفصل الحادي عشر

سلسلة الامدادات التسويقية

الفصل الحادي عشر

سلسلة الامدادات التسويقية

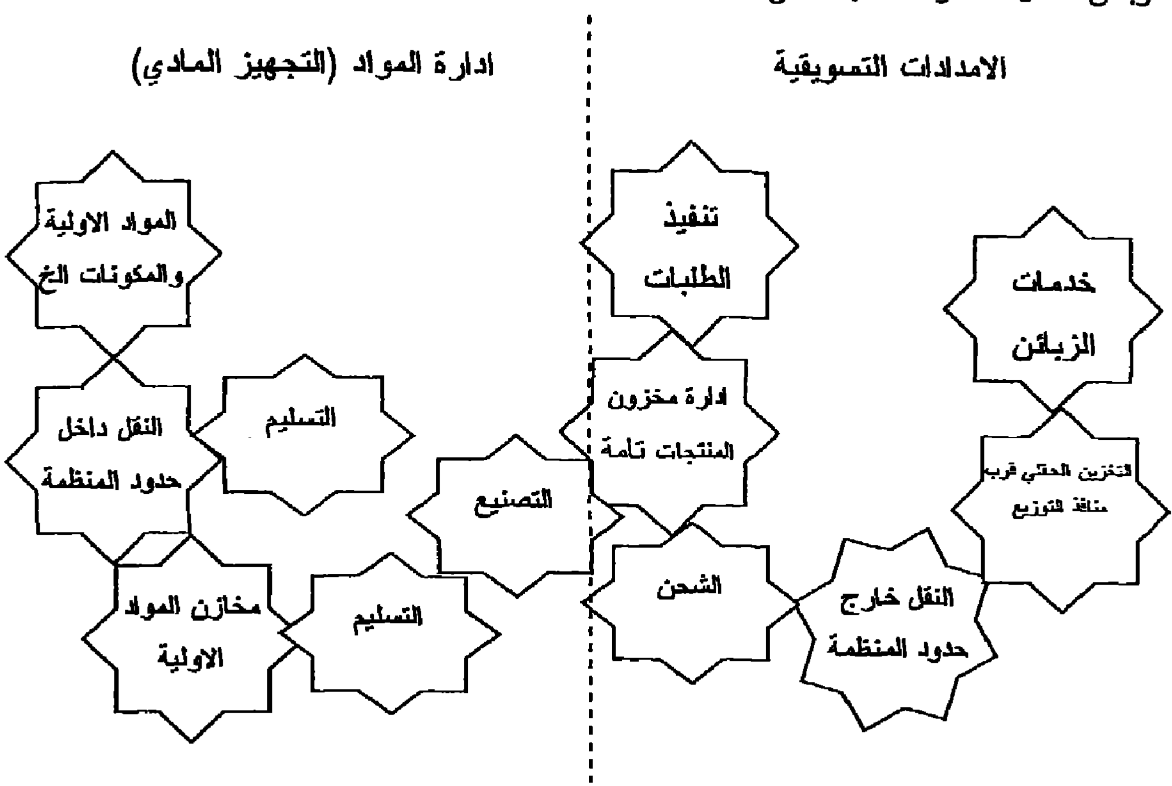
عرف أعمال الإمداد بانها عملية كاملة لإدارة تدفق السلع من المواد الأولية والمكونات خلال عمليات الإنتاج والخزن والنقل الى يد الزبون، لذلك فانه يمكن عرض أعمال الإمداد على انها مكونه من جزئيين رئيسين هما أدارة المواد او التجهيز المادي والتي تتعلق بالشراء والخزن وتحويل المواد الأولية والمكونات والأجزاء خلال عملية التصنيع الى منتجات نهائية ومن ثم الانتقال الى الجانب الثاني وهو التوزيع المادي (بالرغم من إشارته لها ايضا بالإمدادات التسويقية) والتي تتعلق بإدارة خزين المنتجات التامة الصنع وتنفيذ الطلبيات والشحن خارج حدود المنظمة وإدارة خدمة الزبون، ويهدف هذا الفصل الى تحقيق الاتي:

1. التعرف على مفهوم سلسلة الإمدادات التسويقية.
2. التعرف على نظام الامدادات التسويقية
3. التعرف على اهمية سلسلة الإمدادات التسويقية في المنظمات المعاصرة.
4. التعرف على اهم اهداف الإمدادات التسويقية.
5. الترعف على مفهوم المبادلة بين الكلفة والعائد
6. التعرف على طبيعة التداخل المفاهيمي للامدادات التسويقية مع المفاهيم الاخرى

أولاً : مفهوم سلسلة الإمدادات التسويقية

من وجهة النظر التقليدية فان قاموس (ويبستر) في اللغة الانكليزية نص على ان كلمة (Logistics) تعني ذلك الفرع من العلم العسكري الذي يتعامل مع التخزين والصيانة والنقل للمواد والأفراد والتسهيلات، ويلاحظ من التعريف انه قد ركز على الجانب العسكري لعملية الإمداد واغفل تاثيرها وأهميتها على نطاق إدارة الأعمال المدنية. وقد برزت أولى الإشارات البحثية على أهمية موضوع الإمدادات في كتاب الباحث العالمي بيتر دركر (Peter Drucker) عام 1962 في كتاب نشر له على ضرورة تكامل العناصر المختلفة ذات الأهداف المتعددة المرتبطة بالمزيج التسويقي لتوليد أدارة واحدة هدفها قناعة المستهلك، وقد أطلق الباحث على هذه الإدارة بإدارة الإمداد (Logistics Management) وعلى الرغم من وجود هذه الإشارة إلى أدارة الإمدادات الا انها لم تأخذ الطابع المهم الذي اشار إليه (دركر). وقد توالت المفاهيم على

موضوع الإمدادات لتعكس وجهة نظر مقدميها والمدة الزمنية التي أطلقت فيها ومنها أول التعاريف التي قدمها مجلس أدارة الامدادات (CLM) سنة 1985. ((هو ذلك الجزء من عملية سلسلة التجهيز الذي يتعلق بتخطيط وتنفيذ ورقابة تدفق السلع والخدمات والمعلومات المرتبطة بها وتخزينها بفاعلية وكفاءة من نقطة الأصل الى نقطة الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات الزبائن)). وكما موضحة بالشكل (50).



شكل (50) اعمال الامدادات

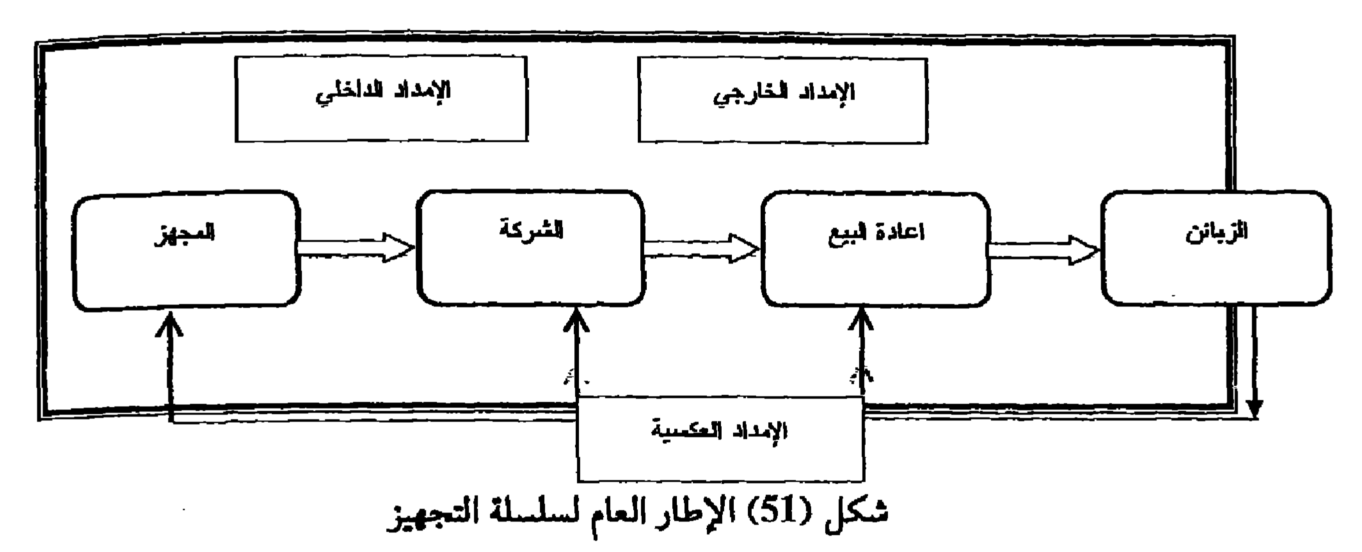
Source: Bennett, Peter D.(1988), "Marketing", McGraw–Hill, New York.

يتضح من الشكل (50) ان نظام أعمال الإمدادات يتضمن نقل المواد الأولية و التجهيزات من المجهز الى عمليات التصنيع والمنتجات النهائية من عمليات الإنتاج الى الزبون وهذا النظام الكلي مجزأ الى أنظمة فرعية تعمل على شكل حلقات مسننة متصلة مع بعضها البعض مما يشير الى الاعتماد المتبادل فيما بينها فتحرك النظام الفرعي الواحد سيؤدي الى تحرك النظام التالي وهكذا لبقية الأنظمة الفرعية وبشكل تتابعي، واي نشاط او نظام فرعي يعمل بصورة ضعيفة سوف يؤثر على النظام الكلي بأكمله بسبب الترابط والتداخل فيما بين الأنشطة وهذا مما يؤكد الاتجاه الذي ذهب اليه ستوك ولامبرت في عرضهما للإمدادات التسويقية، فأي خلل في المكونات الجزئية للنظام سوف ينسحب على اداء النظام الكلي. وقد قدم المجلس الوطني

لأدارة التوزيع المادي (NCPDM)* المفهوم الاتي عن نظام الإمدادات إنه المصطلح الذي يصف تكامل نشاطي النقل والتخزين او اكثر بهدف التخطيط والتنفيذ والسيطرة للتدفق الفعال للمواد الأولية وعمليات الخزن الداخلية والسلع النهائية من المكان الرئيس الى مكان الاستهلاك، يشمل أنشطة الرقابة ومناولة المواد وأوامر العمليات والتدبير والتغليف ونظام لإعادة السلع، وحسب هذا المفهوم فانه يصف تكامل الأنشطة المختلفة لنظام الإمداد مع التركيز على نشاطي النقل والخزن بسبب تأثر التعريف بطبيعة عمل المجلس بمجال عمليات التوزيع المادي. اما جمعية هندسة الإمداد(Sole) Society of Logistics Engineering. وهو ذلك النشاط المتعلق بديمومة تدفق المواد الأولية والمكونات الى العملية الإنتاجية بغية تحقيق فاعليتها وكفاءتها. الا انه من الملاحظ على هذا التعريف تركيزه على تأثير عمليات الإمداد على العمليات الإنتاجية وإهمال الجانب المتعلق بتأثيرها على عمليات التوزيع المادي لإيصال المنتج النهائي الى الزبون. وقد تم تقديم مفهوما للإمدادات كونها أدارة الأنظمة الفرعية للإمداد المتمثلة بالتدبير، التصنيع، التوزيع، الخزن، وخدمات ما بعد البيع، ويبدو ان التعريف السابق قد استبعد نشاط النقل من سلسلة الإمدادات والذي بدونه لا يمكن إيصال المواد الأولية او المنتجات النهائية الى الجهات المستفيدة ما لم يتم الاستعانة بشركات نقل خارجية يمثلون مزودي إمدادات الطرف الثالث Third- Party Logistics Provider (3PL) المسؤولين عن توفير وتقديم كل او جزء من أنشطة سلسلة الإمداد بصورة مستقلة نيابة عن المنظمة. وقد عرفا الامداد ايضا بانه مفهوم يعزى الى تصميم وإدارة كل أنشطة النقل، والتخزين والاتصالات المطلوبة لتجهيز الإنتاج بالمواد الأولية وتوفير المنتجات الى الزبائن في الوقت والشكل المطلوبين، وبالتالي حسب هذا المفهوم فان الإمداد قد تضمن جانبين: الأول التجهيز المادي (Physical Supply) الذي يجهز المنظمة بما تحتاجه من مواد أولية ومستلزمات أنتاج والثاني التوزيع المادي (Physical Distribution) المسؤول عن تدفق المنتجات النهائية والخدمات الى الزبائن و/او الوسطاء. في حين عرف كل من (كوتلر، وارمسترونج، 2007) إمدادات التسويق انها المهام المتضمنة التخطيط والتنفيذ والسيطرة على التدفق المادي والمنتجات النهائية والمعلومات المرتبطة بها من نقطة المنشأ الى نقطة الاستهلاك. وبظل هذا المفهوم الجديد لإمدادات التسويق فانها سوف تبدأ بالزبون والسوق ثم تعود الى الخلف نحو المنظمة وأصبح مفهوم إمدادات التسويق يغطي التوزيع خارج حدود المنظمة Out Bound Distribution. وداخل حدود المنظمة In Bound Distribution، عليه فقد عرض (كوتلر وارمسترونج) الشكل (51) الذي وضح أدارة سلسلة التجهيز باعتبارها الحاضنة التي تشمل أدارة تدفقات المواد الأولية والمنتجات النهائية والمعلومات والتي سيجري التطرق لها لاحقا عند تناول موضوعة علاقة الإمدادات مع المفاهيم الأخرى ذات الصلة ومنها إدارة سلسلة التجهيز.

---

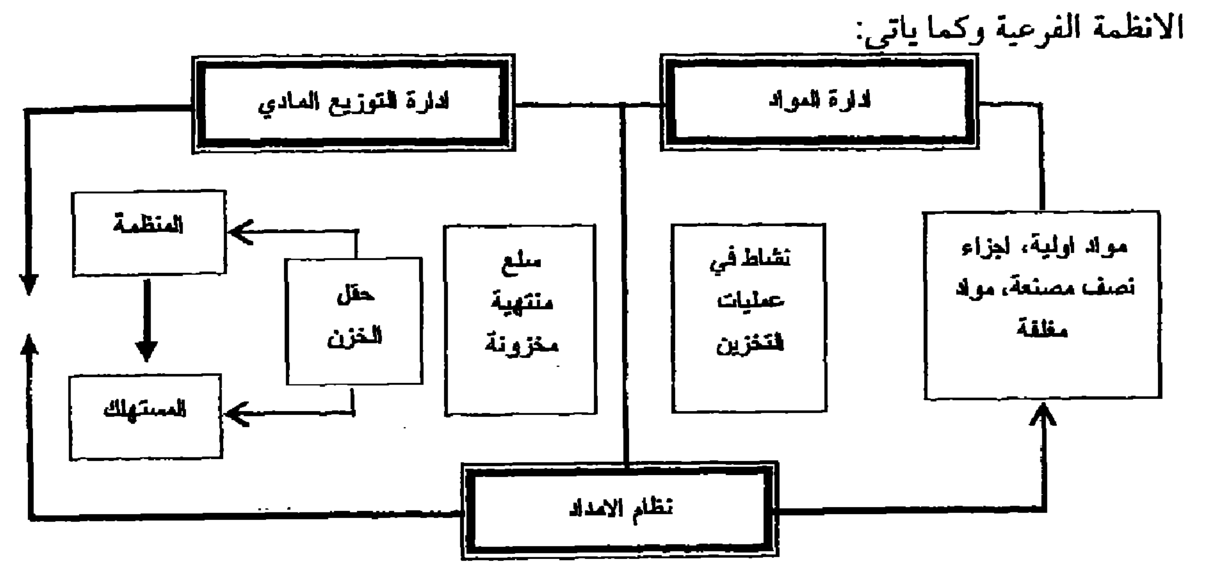
* (NCPDM): National Council of Physical Distribution Management.



شكل (51) الإطار العام لسلسلة التجهيز

المصدر: كوتلر، فيليب وارمسترونج، جاري (2007)، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.

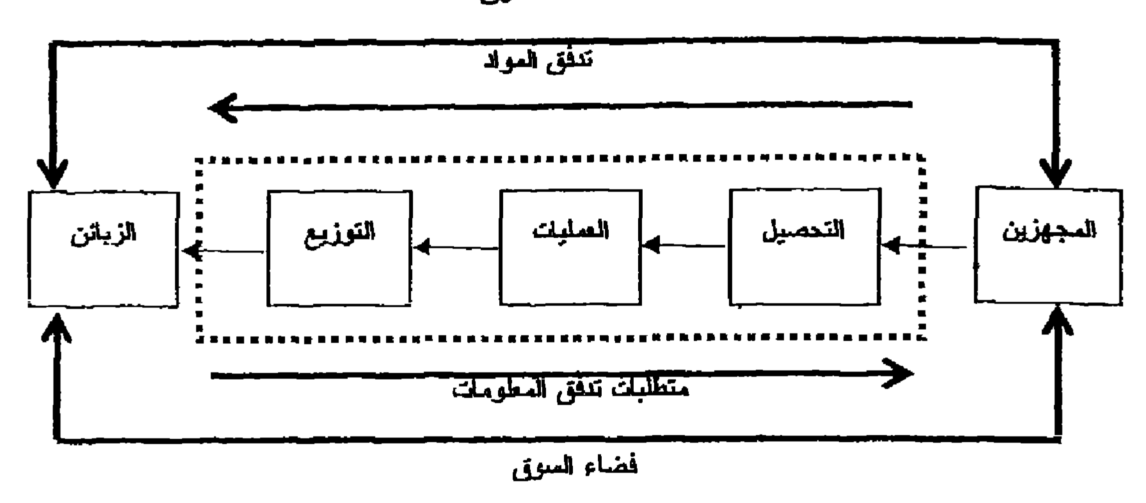
ويوضح الشكل (52) عملية سلسلة التجهيز والامداد بكونها نظام يتكون من عدد من الانظمة الفرعية وكما ياتي:



شكل (52) نظام الإمداد

المصدر: الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، (2006)، ادارة الاعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

اما الشكل (53) فيوضح اهم متطلبات تدفق المواد في اطار الفضاء التسويقي وكما ياتي:



شكل (53) عملية إدارة الإمدادات

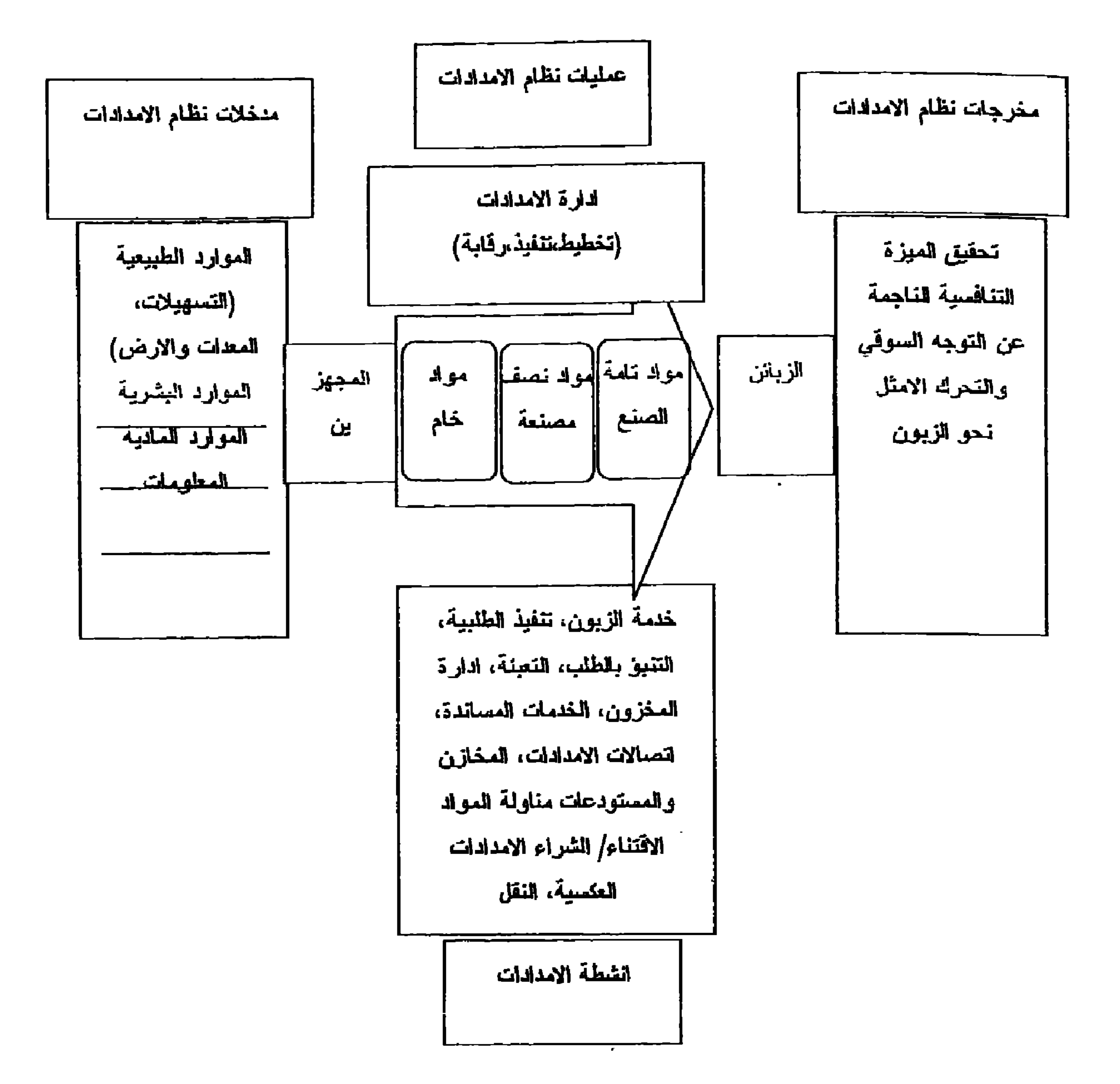
المصدر: الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي (2009)، أدارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

وبالتالي فان سلسلة الإمدادات التسويقية سوف تتباين من منظمة الى اخرى تبعا لطبيعة وحجم نشاطها والرؤية نحو العملية اللوجيستية وكيفية التعامل معها وبالتالي فان ممارسة جزء من هذه الانشطة قد لايعني الاخلال بمفهوم العملية اللوجيستية شريطة تحقيق الهدف بارضاء الزبون باقل الكلف الممكنه. فعلى سبيل المثال فان هنالك بعض المنظمات وبحكم طبيعة نشاطها تركز على تدفق المواد الخام الى العملية الانتاجية وليس على اساس تسليم ونقل المنتجات الى الزبائن اي انها مهتمه بجانب أدارة المواد او التجهيز المادي، في حين ان هنالك منظمات اخرى وبحكم نشاطها تركز على كيفية ايصال المنتجات النهائية الى الزبائن دون الخوض بتفاصيل عمليات التجهيز للعمليات الانتاجية وبالتالي فانها مهتمة بالاعمال اللوجيستية المتعلقة بأدارة التوزيع المادي وهنالك نوع ثالث من المنظمات الذي يدير العملية اللوجيستية بصورة كاملة بسبب طبيعة النشاط الذي تزاوله ليشمل حقلي التجهيز والتوزيع الماديين ، وتاكيدا على ما تقدم فان المجلس الوطني لأدارة التوزيع المادي قد بين في نشرتة السنوية لعام 1985 بان المنظمات لاتحتاج الى ممارسة كل الانشطة اللوجيستية وكما ان الانشطة اللوجيستية لايمكن حصرها في نطاق محدود بسبب طبيعتها المتغيرة والمتجددة (كظهور نشاط

الإمدادات في قطاع الصناعة الخدمية)، ولكن بشكل عام فان المهام المتعلقة بايصال المتجات النهائية من مراكز الانتاج الى أيدي الزبائن تعتبر من الإمدادات التسويقية. وتأسيسا على ماتقدم فإن هذه الاستنتاجات تدعم التوجه الذي جرى عرضه في الاطار المنهجي للدراسة بأن الجانب العملي لها سوف يركز على محاولة تقليل كلف نشاط النقل في سلسلة الامدادات التسويقية لمنتج زيت الوقود باعتباره النشاط الاكثر كلفة علاوة على كونه الهدف الرئيس الثاني للامدادات التسويقية باستخدام نماذج النقل كما سيرد لاحقا، وان عدم ممارسة كل الانشطة اللوجيستية لا يخل بمفهوم وفحوى الامدادات التسويقية طالما تحدث عملية انتقال مادي للمنتجات النهائية من المنظمة الى الزبون من قبل الشركة المبحوثة.

ثانياً: نظام الامدادات التسويقية

يمثل منهج النظم أحد المفاهيم الرئيسة التي مهدت الطريق الى بلورة مفهوم الامدادات، اذ تصبح الامدادات نظاما في حد ذاتها التي تتالف من شبكة من الانشطة والعناصر المرتبطة مع بعضها تهدف الى تدفق المواد من مراكز التجهيز الى المنظمة ثم تتحول الى منتجات نهائية تتدفق الى مراكز الاستهلاك، ويوفر هذا المنهج والموضح بالشكل (54) المقدم من قبل (ستوك ولامبرت، 2009) الامكانية لفهم العلاقات المتداخلة والمترابطة بين مكونات النظام.



شكل (54) مكونات نظام الإمدادات

المصدر: ستوك، جيمس ولامبرت، دوجلاس، (2009) الأدارة الستراتيجية للإمدادات، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.

ان دراسة نظام الامدادات كنظام متكامل وتبينه في الواقع العملي قد اتاح للكثير من الشركات العالمية تقليل اجمالي الكلف، والذي بخلافة فان انشطة الامدادات سوف تعمل بصورة فردية لتحقيق اهدافها الذاتية على حساب الهدف الكلي للنظام من دون التنسيق المتبادل بما يخل باداء ادارة الامدادات انطلاقا من مفهوم التداؤبية الذي يشير الى ان مجموع الناتج الكلي للنظام اكبر من مجموع الانشطة الفرعية المكونة له.فضلا عما تقدم فان اعتماد منهج النظم في

الامدادات يتيح للمنظمة عملية التقويم المستمرة للنظام من خلال التغذية المرتدة للمعلومات من البيئة حول كفاءة الانشطة اللوجيستية بالشكل الذي يعزز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. ان مفهوم النظام الكلي للامدادات ينسحب ايضا على الانشطة الفرعية المكونة له ليصبح كل منها نظاما فرعيا يعمل بنفس الية النظام الكلي. وبشكل عام فان النظام الكلي لادارة الامدادات يتالف من المكونات الاتية التي اتفق عليها:

1. مدخلات نظام الإمدادات: وتتضمن:

- الموارد الطبيعية: التي تشمل الارض والتسهيلات المادية والمواد الاولية والمعدات المطلوبة لتشغيل الفعاليات المختلفة.
- الموارد البشرية: التي تتمثل بالملاكات الادارية والتقنية والخدمية اللازمة للقيام بالوظائف الادارية المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة على عملية تدفق التجهيز والتوزيع المادين من المجهز الى الزبون.
- الموارد المالية: الموارد المالية المطلوبة للحصول على احتياجات المنظمة من مختلف انواع المدخلات والايفاء بالالتزامات المالية المترتبة على ادارة وتشغيل ومتابعة النظام.
- المعلومات: تشمل المعلومات ذات الصلة بعمل نظام الامداد المتعلقة سواء بالبيئة الداخلية للمنظمة او البيئة الخارجية والتي يفترض ان تحقق الترابط بين الانشطة وتتكامل داخل نظام الامداد وخارجه ايضا مع مكونات سلسلة التجهيز بل وتتعداها الى الانشطة الاخرى بالمنظمة وصولا حتى الزبون للوقف على ردود فعله على مستوى الخدمة اللوجيستية المقدمة له.

2. عمليات نظام الامدادات: تشمل مختلف الفعاليات والانشطة التي تساهم بعملية تدفق المواد الاولية من المجهز مرورا بالمنظمة لتحويلها وعبر مختلف العمليات الانتاجية الى مواد نصف مصنعة ومنتجات نهائية ولغاية وصولها الى الزبون. وهذه الانشطة تختلف من منظمة لاخرى تبعا لطبيعة اعمالها. الا انها يمكن ان تشمل الانشطة الاتية والتي سوف يتم تناول البعض منها بالتفصيل في الفصل اللاحق (خدمة الزبون، التنبؤ بالطلب، أدارة المخزون، اتصالات الإمدادات، مناولة المواد، تنفيذ الطلبية، التعبئة، الخدمات المساندة، المخازن والمستودعات، الاقتناء، الإمدادات العكسية، النقل).

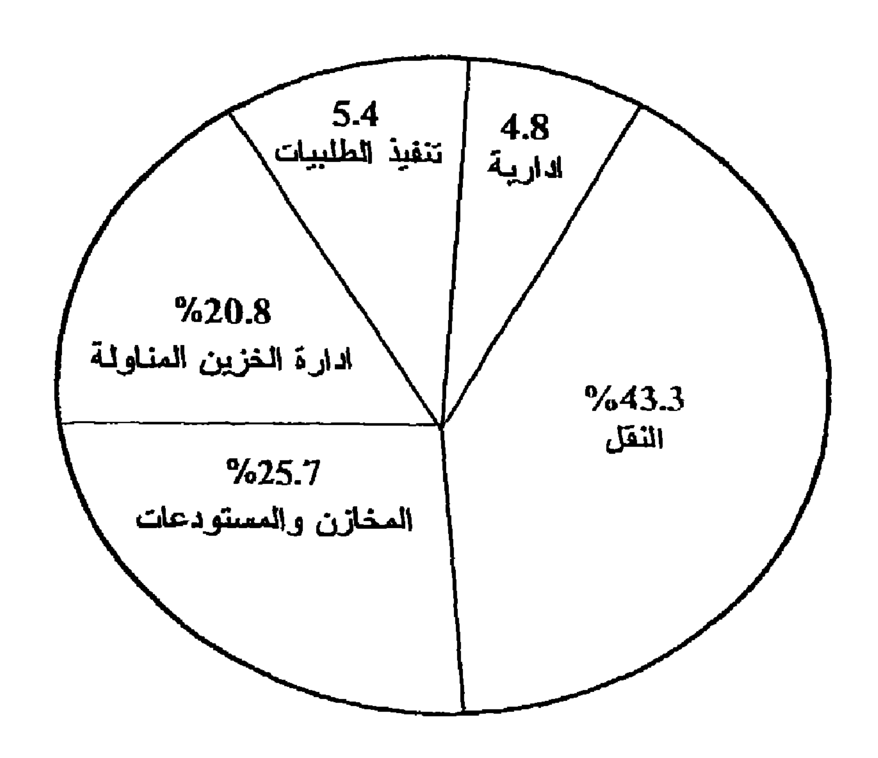
3. مخرجات نظام الإمدادات: يمكن النظر الى مخرجات نظام الامداد من خلال دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة الناجمة عن التميز اللوجيستي والتحرك الامثل نحو الزبون

4. التغذية المرتدة (العكسية): لم يظهر الشكل موضوع البحث ان هنالك تدفقا معاكسا للمعلومات من الزبون الى نظام الامداد حول مدى كفاءة وفاعلية الانشطة اللوجيستية، وربما يعزى بذلك من وجهة نظر الباحث الى ان احد الانشطة اللوجيستية هو نشاط الامدادات العكسية اذ لايقتصر دورها على ادارة وتنفيذ عملية التدفق العكسية للمنتجات المعادة من الزبون لاسباب تتعلق بعيوب في المنتج او لاي سبب اخر واتخاذ القرارات المناسبة لكيفية معالجتها سواء باعادة التصنيع او التخلص منها، بل ان الامر قد يتعدى ذلك للحصول على معلومات من الزبون حول كفاءة مختلف انشطة الامدادات وهذه المعلومات سوف تتكامل مع المعلومات الاخرى الواردة من مختلف الجهات ذات العلاقة سواء داخل المنظمة وخارجها لتصبح كمدخلات لنظام الامداد بغية تقويمه.

ثالثا : اهمية سلسلة الإمدادات التسويقية

يمكن تحديد اهمية سلسلة الامدادات التسويقية بالاتي:

1. تشكل كلف الامدادات التسويقية حوالي 30٪ من ايرادات المبيعات السنوية وحوالي 50-60 ٪ من اجمالي كلف التشغيل. كما وان الموجودات المطلوبة لادارة انشطة الامدادات تشكل حوالي 40٪ من مجموع الموجودات وبالتالي تصبح ذات تاثير كبير على ربحية المنظمة اذا ما احسن ادارتها. ان اي تقليص في حجم النفقات اللوجيستية سيكون ذا اثر كبير على ربحية المنظمة اذ اظهرت احدى الدراسات بانه في حال قدرة المنظمة على تخفيض كلف الإمداد بمقدار دولار واحد فان ذلك سيؤثر على الارباح بالقدر نفسة الذي تؤثر به زيادة مبيعاتها 100 دولار.وبالتالي كلما امكن تخفيض الكلف اللوجيستية ادى ذلك الى زيادة ربحية المنظمة من جانب والى خدمة الزبون اقتصاديا من جانب اخر بسبب انخفاض اسعار المنتجات المبنية على حجم الكُلف شريطة المحافظة على مستوى جودة الخدمة اللوجيستية المقدمة للزبون. ويمكن توضيح كلف عناصر الإمدادات من حيث نسبتها الى اجمالي الكلف بالشكل (55).



شكل (55) النسب المئوية لكلف عناصر الامدادات

Source: Pride,،William M. & Ferrell, O. C., (2000) "Marketing Concepts and strategies", Houghton Mifflin company.

2. ان الاداء الامثل للانشطة اللوجيستية وتوفير المنتجات بالوقت والمكان والكلفة المناسبة سوف ينعكس ايجابيا على رضا الزبون وزيادة الولاء لمنتجات المنظمة، اما الخلل في ذلك سوف يدفع الزبون الى البحث عن بدائل اخرى، مما يلحق ضررا بسمعة الشركة وحصتها السوقية. وسوف يجري التفصيل اكثر في هذه الفقرة عند عرض هدف/ نشاط الخدمة اللوجيستية وردود فعل الزبون عند الفشل بتقديمها.
3. الدور المهم للاعمال اللوجيستية في الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة سواء من خلال ستراتيجية التمايز (Differentiation St.) وخاصة في مجال تقديم الخدمات اللوجيستية بما يجعلها متفردة عن المنافسين في نظر الزبون، او ستراتيجية قيادة الكلفة (Cost Leadership St.)، او ستراتيجية التركيز (Focus St.) بما يتيح لها الاستفادة من التخصص في الاعمال اللوجيستية بتركيز نشاطها في مجال واحد لتقديم خدماتها

لمنظمات اخرى وفق صيغة مجهزي امدادات الطرف الثالث للامدادات 3PL الذي يؤدي الى زيادة كفاءتها في تقديم الخدمات اللوجيستية.

3. تضيف الإمدادات التسويقية قيمة للمنتج من حيث قدرتها على توفير المنتجات على وفق احتياجات الزبون بالوقت والمكان والكلفة والكمية المناسبة، وبالتالي فان الإمدادات تخلق قيمة لم تكن موجودة سابقا اذ توفر قيمتين اثنتين هما الوقت والمكان تضافالى قيمتي الشكل المتحققة من عمليات التصنيع والتملك المتحققة من التسويق.

4. ان تزايد رغبة الزبائن في الحصول على استجابة سريعة ومناسبة و ظهور مفاهيم الانتاج الواسع Mass Production والتنميط (المعيارية) Standardization والتسويق الواسع Mass Marketing والايصاء Customization ولد أعباءاً كبيرة على عمليات الإمداد تمثلت بضرورة الانسجام مع هذه المفاهيم بغية تحسين الاستجابة السريعة والمناسبة للزبون التي تعتمد على تدفق الخدمات والسلع والمعلومات من المنظمة الى مراكز استخدامها.

5. الإمدادات التسويقية في صناعة الخدمات: وهي احدى المجالات الحديثة في تنمية وتطوير الاعمال اللوجستية من خلال تلبية رغبات الزبون بشكل يفوق ما في السلع اذ يتصف قطاع الخدمات في الدول المتقدمة بكبر حجمه ونموه المتزايد بشكل ملحوظ ففي الولايات المتحدة هنالك اكثر من 70٪ من الوظائف يقع في قطاع الخدمات الخاصة او الحكومية.

6. **الإمدادات في الحقل العسكري**: قبل ظهور الاهتمام بالإمدادات في منظمات الاعمال كان المجال العسكري سباقا للخوض في هذا النشاط حتى قيل ان جذور العمل اللوجيستي متوافرة في الجيش (الاعسم، مصدر سابق: 58) ومن ابرز العمليات اللوجيستية هي الحملة المخططة لتحرير اوربا من قبل الحلفاء وفي الحرب العالمية الثانية، مما دفع الجنرال الالماني رومل الى القول ان سبب خسارة المعركة كان بسبب النقص اللوجيستي الالماني.

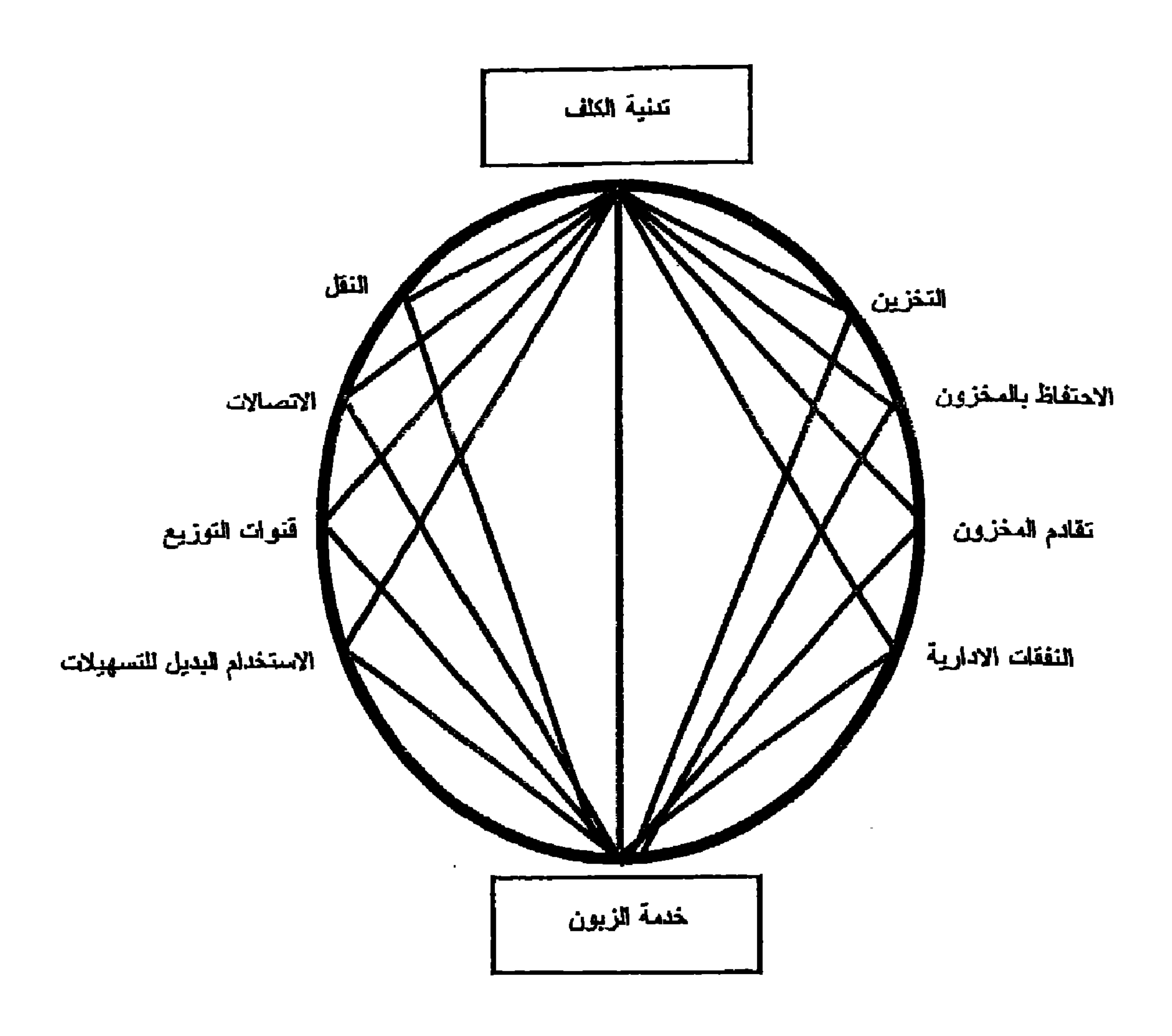
7. **الإمدادات البيئية**: مع النمو السكاني وزيادة الوعي البيئي وارتفاع معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فان ذلك دفع منظمات الاعمال الى الاهتمام بهذه المجالات التي تدعم هذا التوجه ومما زاد في الضغط بهذا المجال صدور القوانين والتشريعات التي تلزم المنظمات بممارسة الانشطة اللوجيستية في مجال المحافظة على الموارد البيئية

وسلامتها بالشكل الذي دفع المنظمات الى زيادة الاهتمام بنشاط الإمدادات العكسية (Reverse Logistics) والمتعلقة باعادة المنتجات المعيبة من الزبون الى المنظمة.

رابعا : اهداف الإمدادات التسويقية

لا يخلو أي نشاط من اهداف يسعى لتحقيقها وقد تتباين هذه الاهداف من منظمة لاخرى وربما من ظرف لاخر داخل المنظمة نفسها ويشار الى الإمدادات التسويقية بانه من السهل جدا تحديد اهدافها بصورة نظرية الاانه من الصعب تحقيقها في الواقع الفعلي وقد تناولت كتب الإمدادات هذا الموضوع بالبحث والتفصيل نورد منها مايلي:

1. ان الهدف الرئيس النظام الإمداد هو تعظيم خدمة الزبون وذلك في حدود اقل كلفة، وهذا الهدف يحمل تناقضا في داخله فالمنظمة لغرض الوفاء بمتطلبات خدمة الزبون فانها تسعى الى الاحتفاظ بخزين اكثر، الاستخدام المكثف لوسائل النقل، النوعية العالية لمواد التعبئة والتغليف وغيرها الا انه من جانب اخر كل هذه المتطلبات تحتاج الى كلف امداد عالية، وقد وضع (أدريس) نموذجا حدد شكل العلاقة المتداخلة بين عناصر الكلفة اللوجيستية لتحقيق هذا الهدف وقد جرى التصرف به من قبل الباحث وتعديله ليصبح بالشكل (56):



شكل (56) نموذج العلاقة المتداخلة لعناصر الكلفة اللوجيستية لتحقيق الاهداف

المصدر: بتصرف من الباحث استناداً الى: ادريس، ثابت عبد الرحمن (2006)، مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية (الإمداد والتوزيع المادي)، الدار الجامعية، الاسكندرية.

2. ان اهداف الإمدادات التسويقية تتركز في القيام بايصال المتجات المناسبة الى المكان المناسب وبالوقت المناسب، ولكن في نفس الوقت بين ان هذا الهدف من الصعب تحقيقة في الواقع الفعلي لعدم وجود نظام للامداد يعمل بنفس الوقت على رفع مستوى خدمة الزبون الى الحد الاقصى وكذلك تخفيض الكلف اللوجيستية الى الحد الادنى خصوصا وان الكلف تتفاعل فيما بينها وكثيرا ما ترتبط بصورة عكسية متبادلة.
3. ومن اهداف الإمدادات التسويقية هو تقليل وقت الدورة (Reducing Cycle Time) والمقصود به الوقت المستغرق لاكمال العملية اللوجيستية بدءا من استلام الطلبية وصولا الى ايصال المنتج الى الزبون.

4. كما ان كفاءة تحقيق اهداف الامدادات الكلية يعتمد على كفاءة تحقيق الاهداف الفرعية للانشطة المكونة لنظام الإمدادات واي خلل في الاداء الفرعي سوف ينسحب على الاداء الكلي.

خامساً : المبادلة بين الكلفة والعائد

من الموضوعات الحرجة ذات العلاقة هو المبادلة بين الكلفة والعائد نظرا لارتباطه الوثيق بالاهداف الرئيسة لسلسلة الامدادات التسويقية بسبب طبيعة العلاقة الطردية بين حجم الكلفة ومستوى الخدمة المقدمة للزبون وايضا بسبب طبيعة العلاقات الداخلية بين الانشطة اللوجيستية، اذ يعد احد الاساليب المعتمدة لتقويم انشطة الامدادات التسويقية ومدخل الكلفة الكلية Total-cost Approach وكذلك مدخل الارباح الكلية Total-Profit Approach، ويمكن توضيح هذه الفقرة من خلال الاتي:

1. مفهوم المبادلة بين الكلفة والعائد: هو اختبار وتحليل الكلفة المرتبطة بكل مكون من مكونات نظام الامداد التي سوف توصل الى ادنى الكلف الممكنة لمستوى معين من خدمة الزبون وهذا التحليل يميز العلاقات البينية Interrelationship بين مختلف الانشطة اللوجيستية من خلال التركيز على النظرة الكلية والشمولية لاجمالي كلف النظام اللوجيستي بدلا من التركيز على تخفيض كلف الانشطة الفرعية كل على حدة وبصورة منفصلة اذ يركز على الترابط والتفاعل المشترك بين هذه الانشطة (النقل، التخزين، خدمة الزبون، معالجة الطلبيات، الخ) فزيادة كلفة احد الانشطة يقابلة تخفيض اكبر في مجموع الانشطة الاخرى.
2. متطلبات تحقيق طريقة المبادلة بين الكلفة والعائد: ان الوصول الى التطبيق الامثل لهذه الطريقة الذي يوصل الى تصميم فعال لنظام الامدادات يستلزم ما ياتي:
   - تحديد الاهداف المطلوبة من نظام الامدادات.
   - تحديد الانشطة المطلوبة التي يمكن ان تحقق اهداف النظام اللوجيستي.
   - تحديد مستويات الكلف المرتبطة باداء الانشطة اللوجيستية.
   - تحديد العلاقات المتبادلة بين الكلف داخل النشاط الواحد وبين هذا النشاط والانشطة الاخرى (مثل مقارنة كلف استخدام الطائرات بدلا من الشاحنات وتاثيرات هذا البديل على كلفة الخزن).
   - اختيار نظام الامداد الذي يحقق الاهداف المطلوبة عند اقل مستوى من الكلف.

3. الية تحليل المبادلة بين الكلفة والعائد: يشترط تحليل المبادلة بين الكلفة والعائد على القيام بالآلية الاتية:

- تحليل الكلفة والعائد حول كيفية تاثير مستوى الخدمة اللوجيستي على المبيعات فعلى الرغم من ان تقديم مستويات عالية من الخدمة يمكن ان يكلف مبالغ عالية الا انه بالمقابل يؤدي الى عوائد عالية تغطي الكلف وتحقق الربحية.
- تحليل ومقارنة الكلف المترتبة عن كل بديل داخل النشاط الواحد وتاثيرات ذلك على الانشطة الاخرى.

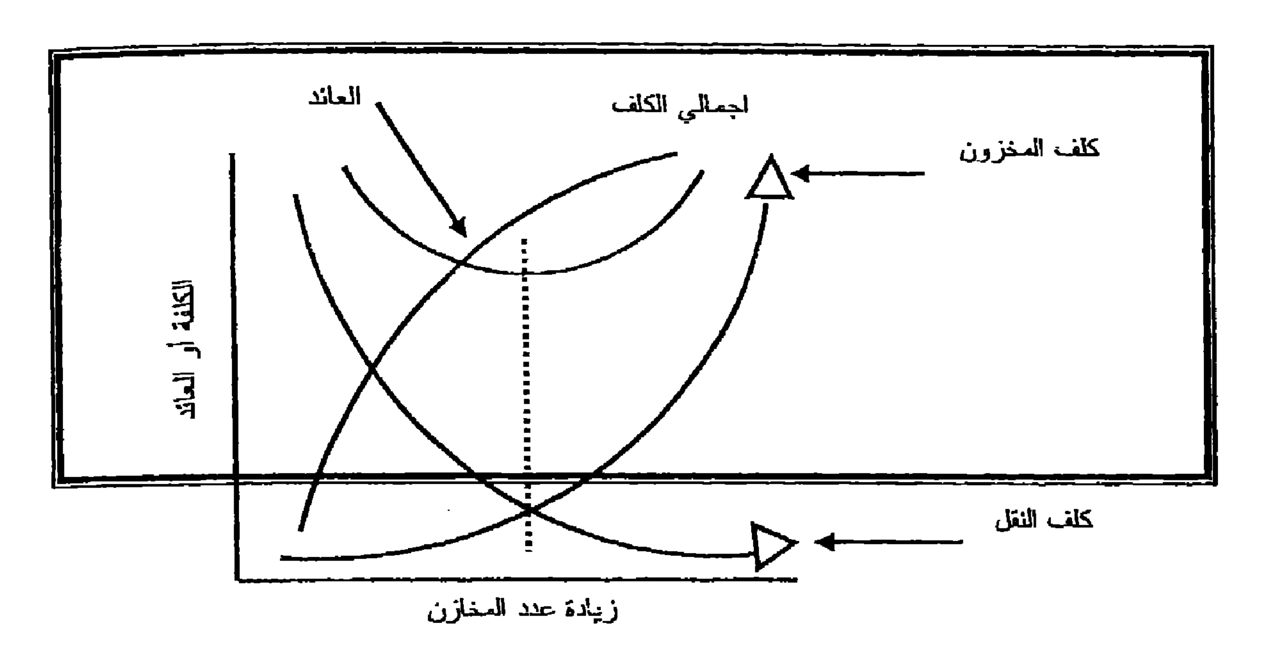
4. اهمية تحليل المبادلة بين الكلفة والعائد: يمكن هذا التحليل المنظمة من تحديد الانشطة اللوجيستية الاكثر اهمية وتوجيه الجهود نحو تخفيض كلفها كما وانه يمكن من تصميم وادارة نظام الامداد الادارة العليا بفاعلية.

5. تحديد مستوى خدمة الزبون: كلما حصل الزبون على مستوى خدمة مرتفع كلما زادت فرص الاحتفاظ الزبون لاسباب تعزى الى توافر المخزون او نتيجة التسليم السريع او دقة انجاز الطلبية بالشكل المطلوب، الا انه بالمقابل فان ارتفاع مستوى الخدمة باكثر من طلبات وتوقعات الزبون يؤدي الى تحمل المنظمة المزيد من الكلف والاعباء اللوجسيتية مثل كلف النقل ومعالجة الطلبيات والتخزين.

6. تحديد مستوى خدمات النقل: ان الارتفاع بمستوى خدمات النقل تؤدي الى خدمة عالية للزبون من خلال ايصال المنتجات المطلوبة بالسرعة والجودة المطلوبة ولكن بالمقابل فان ذلك سوف يدفع بكلف النقل الى الارتفاع الامر الذي يجعل المنظمة تفاضل بين وسائل النقل المتاحة للوصول الى الوسيله التي تلبي معايير الخدمه اللوجيستيه للزبون وبالكلفه المناسبه للمنظمه ليس فقط بما يتعلق بالنقل ولكن ايضا للانشطة الاخرى كالمخزون اذ ان اختيار وسيلة النقل السريعه كالطائرات مثلا يقلل وبشكل كبير من حجم الاموال المستثمره بالمخزون.

7. تحديد عدد المخازن وانعكاساتها على العائد: هنالك عدد من الاعتبارات الاقتصادية الاساسية التي تسعى المنظمة للموازنة بينها في تحديد عدد المخازن منها حجم كلف المخزون وكلف النقل وحجم العائد المتحقق من خدمة الزبون، لذا فان زيادة عدد المخازن تؤدي الى انخفاض في كلف نقل المنتج بسبب قرب المخازن من مراكز الاستهلاك وسرعة تسليم الطلبية للزبون ولكن بالمقابل يؤدي الى ارتفاع كلف الخزن لذلك ينبغي

على المنظمة ايجاد نقطة التوازن بين الكلفة المشتركة للتخزين والنقل في مقابل مستوى الخدمة المقدمة للزبون وكما موضح في الشكل(57).



شكل (57) زيادة عدد المخازن وانعكاساتها على الكلفة والعائد

Source: Bingham, Jr Frank, G. & Gomes, Roger, (2001) Business Marketing_2nd ed, NTC/ Contemporary Publishing Group, Inc., New York.

سادساً: التداخل المفاهيمي للامدادات التسويقية مع المفاهيم الاخرى

اختلف الباحثون في شكل علاقة الامدادات التسويقية بالمفاهيم الاخرى كسلسلة التجهيز، التوزيع المادي، ادارة المواد، سلسلة القيمة، اذ عدها بعضهم انها تمثل الوجه الاخر أو المرادف لها، في حين اعتبرها اخرون احد مكونات هذه المفاهيم، وقد نتج عن ذلك خلط وتداخل المفاهيم في تحديد طبيعة العلاقة التي تحكمها، وقد تعزى اسباب الالتباس بين مفهوم الامدادات التسويقية والمفاهيم انفة الذكر الى الطبيعة الدينامكية لمفهوم الامدادات التسويقية القابلة للتطور مما يصعب في تحديد ابعادها اذ سيعتمد شكل المفهوم على المدة التي عرض فيها فقد تصبح هذه العلاقة بعد مدة غير منطقية أو غير محددة المعالم نتيجة حركية مفهوم الامدادات التسويقية. أو قد يعزى ذلك الى منطلقات ذاتية تهدف الى تضخيم أو تحجيم احد الادوار بصورة عفوية او مقصودة نتيجة التحيز والميل لاحد المفاهيم وعسى ان لا يقع الباحث فيها.

1. الامدادات التسويقية وادارة سلسلة التجهيز:

ان مفهوم ادارة سلسلة التجهيز Supply Chain Management من المفاهيم الحديثة نسبيا التي ظهرت اواسط الثمانينيات من القرن العشرين في الحقل اللوجيستي كفلسفة تكاملية جديدة لادارة التدفق الكلي للمواد الاولية ونصف المصنعة والمنتجات النهائية من المجهزين وعبر عمليات الانتاج الى المستخدم النهائي اذ تناولها بالعرض العديد من الباحثين فلسفة متكاملة لادارة التدفق متعدد الاتجاهات للمواد والمعلومات عبر كامل قناة التوزيع من مجهزي المواد الاولية الى المستخدم النهائي وبالعكس. وهي مفهوم اوسع واشمل واكثر حداثة من مفهوم الامدادات الذي يعد الركن الأول بسلسلة التجهيز اضافة الى قناة التوزيع الركن الثاني لها لذلك فان مجلس ادارة الامدادات قد قام في عام 1998 بتعديل مفهوم ادارة الامدادات (بعد بلورة مفهوم ادارة سلسلة التجهيز) الذي سبق ان قدمه المجلس في عام 1986 لتصبح الامدادات جزء من ادارة سلسلة التجهيز الذي يخطط، وينفذ ويراقب تدفق السلع والخدمات والمعلومات المرتبطة بها وتخزينها بفاعلية وكفاءة من نقطة الاصل الى نقطة الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات الزبائن. وبالتالي فان ادارة سلسلة التجهيز تدير سلسلة متكاملة من التدفقات داخل حدود المنظمة وخارجها من خلال التدفق الاعلى والذي يتعلق بتوريد المواد الاولية والمكونات من المجهزين الى الشركة والتدفق الاسفل الذي يتعلق بتوصيل المنتجات النهائية من الشركة الى زبائنها وان دور الامدادات ضمن هذا الاطار سوف ينحصر بادارة التدفقات المادية للمواد الاولية والمنتجات النهائية والمعلومات من نقاط الاصل (التجهيز) الى نقاط الاستخدام (الزبائن) بل ان اسم مجلس ادارة الامدادات CLM قد جرى تغييره الى مجلس ادارة سلاسل التجهيز المهنية CSCMP* وذلك بتاريخ 1/ 1/ 2006. من جانب اخر فقد اشار كل من (Czinkota & Ronkainen.) ان ادارة سلسلة التجهيز نتجت من تكامل ثلاثة مفاهيم قد نمت داخل الحقل اللوجيستي هي: مفهوم النظام، مفهوم الكلفة الكلية، مفهوم تبادلات الكلفة اذ ان من اهداف ادارة سلسلة التجهيز الضمنية هو تخفيض كلف الانشطة المختلفة مثل تقليل مستويات المخزون حتى عدت احد الاولويات التنافسية لسلسلة التجهيز الكفؤة المتحققة من خلال الكلفة المنخفضة علاوة على أن من بين القرارات الرئيسة لسلسلة التجهيز الداعمة لستراتيجية المنظمة هي القرارات المتعلقة بستراتيجية الكلفة المنخفضة. على الرغم من كون مفهوم ادارة سلسلة التجهيز اكثر حداثة من مفهوم الامدادات الا ان قد اشرت نقطة يعدها الباحث جوهرية في مجال الفرق بين المفهومين إذ اشار

* CSCMP: Council of Supply Chain Management Professional.

الى ان سلسلة التجهيز تنظر الى الاسواق على انها نقاط تسليم نهائية فقط (Only destination points) وان الشركة سوف تكون اكثر فاعلية من خلال الاخذ بالاعتبار متطلبات السوق أولاً ومن ثم العودة الى تصميم سلسلة التجهيز من تلك النقطة وهذه النظرة تخص امدادات التسويق. كما ان ادارة سلسلة التجهيز تشمل مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة فيما بينها التي تضيف قيمة للزبون ومن اهم هذه العمليات هي الامدادات التسويقية التي تهتم بالتدفق المادي للمواد والمعلومات والمنتجات النهائية خلال قنوات التجهيز الى الزبون، ولكن وبالرغم من كون سلسلة التجهيز هي الاطار الاوسع كونها تشمل التدفق الكلي خلال قنوات التجهيز من المجهز الى المستخدم النهائي الا ان المنظمة وبغض النظر عن التوجه الكلي لسلسلة التجهيز فانها تعتمد على نظام الامداد لتسليم المنتج ماديا الى الزبون بالوقت والكلفة المناسبين.

2. الامدادات التسويقية والتوزيع المادي:

ان من اكثر المفاهيم التسويقية ارتباطا بالامدادات هو مفهوم التوزيع المادي Physical Distribution الذي يتعلق بتدفق المنتجات النهائية والتحريك المادي لها من مراكز الانتاج الى مراكز الاستهلاك اذ عدّ هذا المفهوم لدى كثير من الباحثين يعد مرادفا للامدادات مما يعطي التوزيع المادي دورا اعمق واشمل من دوره الحقيقي ويحل في كثير من الاحيان محل نظام الامداد الا ان ذلك لا يقلل من اهميته ودوره الحيوي في أنجاح نظام الامدادات، وقد تمت الاشارة الى ان التوزيع المادي يشير الى الانشطة المستخدمة لتحريك المنتج من مراكزالانتاج الى المستهلكين والمستخدمين النهائيين الاخرين والذي يعرف أيضاً بمصطلح الامدادات. يتبين من خلال التعريف اعلاه لمفهوم التوزيع المادي ان هنالك استخداما مترادفا بينه وبين الامدادات التسويقية وربما يعزى ذلك الى:

- ان الدراسات الاكاديمية الاولى ركزت الاهتمام على حلقة التعامل بين المنظمة والزبون أي التوزيع المادي.
- ان الانشطة التي يتالف منها التوزيع المادي والتي يطلق عليها احيانا بعناصر التوزيع المادي ولدى اغلب الباحثين تتألف من معالجة الطلبيات، المخازن، ادارة المخزون، النقل، المناولة، التغليف هي نفس الانشطة التي تمارس في الامدادات.
- تعديل اسم المجلس الوطني لادارة التوزيع المادي في عام 1985 الى مجلس ادارة الامدادات.
- تباين حجم وطبيعة سلسلة الامدادات التسويقية من منظمة لاخرى الناجمة عن تباين انشطتها فالبعض منها قد يركز على حلقة الامداد الخارجي (التدفق الخارجي) التي

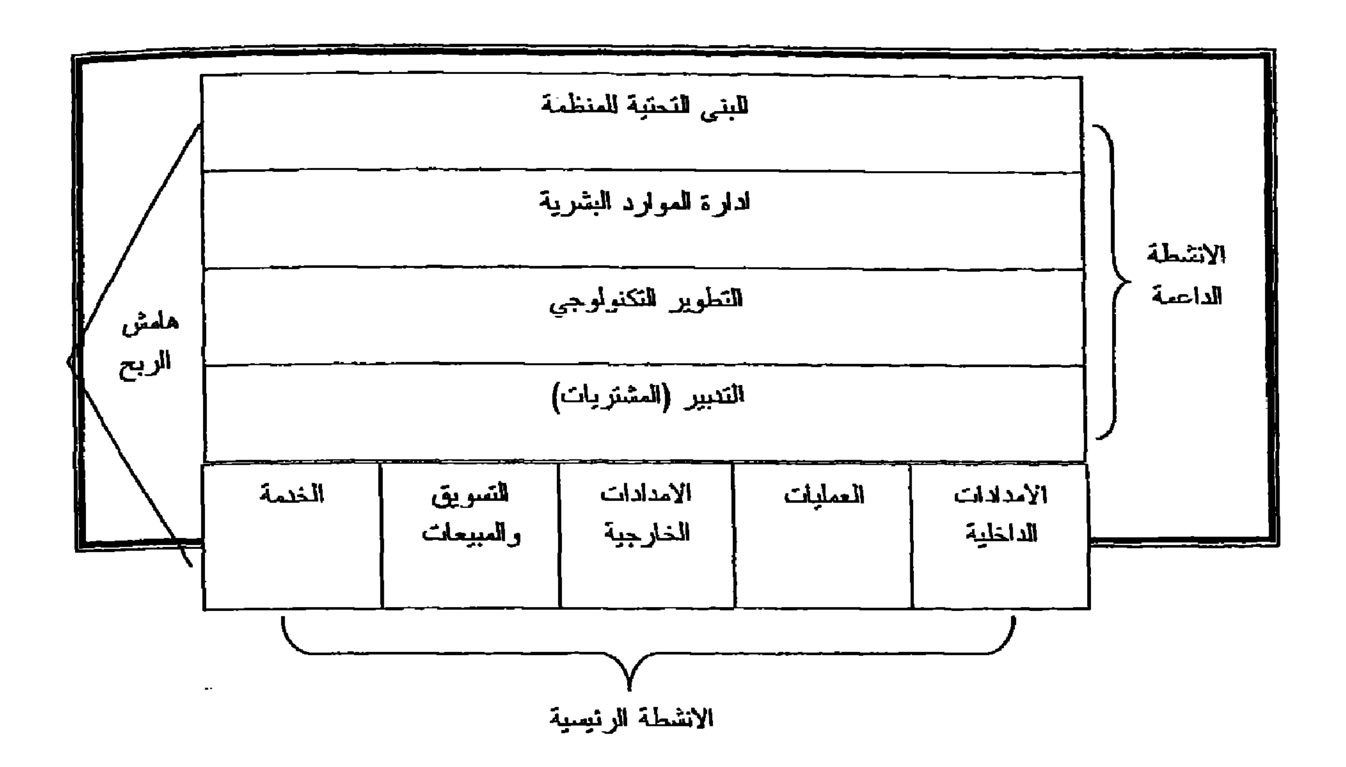
توصل ما بين المنظمة وزبائنها بما لا يخل بفحوى العملية اللوجيستية خصوصا في المنظمات التجارية.

3. الامدادات التسويقية والتجهيز المادي (ادارة المواد):

من المفاهيم الاخرى ذات الصلة بالامدادات هو مفهوم التجهيز المادي أو ما يعرف بادارة المواد والذي يتعلق بالتدفق الداخلي للمواد من مراكز أو مصادر التجهيز ونقاط الاصل الى مراكز الانتاج. وقد تم تقديم مفهوم جامع يتولى مسوؤلية التدفق والاشراف المرتب والمنتظم للمواد من خلال تحديد الحاجة اليها، وربما يعزى ذلك حسب اعتقاد الباحث الى ان ادارة المواد تتالف من عدد من الانشطة كالنقل والتخزين والمناولة والتغليف كما وان المشاكل المتعلقة بها تؤثر في عملية تصميم النظام اللوجيستي فمشاكل توريد الحديد الخام تختلف عن مشاكل توريد النفط الخام على سبيل المثال. يظهر مما تقدم ان ادارة المواد وبحكم دورها المتعلق بالتخطيط والاشراف على تدفق المواد الاولية الى المنظمة تلعب دورا حيويا في انجاح العملية اللوجيستية من خلال قدرتها في توفير الاحتياجات المطلوبة للمنظمة وفق معايير الكلفة والوقت والجودة والكمية التي تضمن استمرار عمليات الانتاج، وقد تمت الاشارة الى ان ادارة المواد قد تكون احد اسباب تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض الكلف وتحسين خدمة الزبون، خصوصا اذا علمنا ان كلفة المشتريات تصل الى ما بين 40٪ الى 60٪ من قيمة المبيعات. قياسا بكلفة التوزيع التي بحدود 25٪ من كلفة المنتج. وان أي تخفيض فيها ولو بنسب محدودة سوف يؤدي الى تاثيرات كبيرة في ارباح المنظمة وهي بذلك تعد الكلفة الاولى من حيث الحجم تليها كلف العمليات اللوجيستية. وان التحاور في مفهومي الامدادات وادارة المواد بصورة منسقة ومتفاعلة ومعمقة على وفق مبدأ مبادلة الكلفة والعائد يوصل الى تخفيضات عالية في الكلف مما يؤكد اهمية تكامل نظام الامداد بشقيه التوزيع والتجهيز الماديين وان أي خلل في الادارة لاحد هذه الجوانب يضعف من قدرة نظام الامداد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك نابع من الاهمية المتوازنة التي تعطيها المنظمة لزبونها الداخلي (المجهز) وزبونها الخارجي (المستخدم النهائي).

4. الامدادات التسويقية وسلسلة القيمة:

احد المفاهيم ذات العلاقة بالامدادات هو مفهوم سلسلة القيمة Value Chain الذي جاء بهMicheal Porter من جامعة هارفرد بداية الثمانينيات من القرن العشرين والذي يشير الى ان المنظمة عبارة عن مجموعة من الانشطة التي يتم اداؤها لغرض تصميم، انتاج، توصيل ودعم المنتج هذه السلسلة تهدف الى تحويل المدخلات الى مخرجات ذات قيمة للمستهلك وقد عرض Porter تصور مفاهيمي شامل لسلسلة القيمة موضح بالشكل (58).



شكل (58) سلسلة القيمة

Source: Porter, E. Michael, (1985), Adopet By: Kotler, Philip, (2000), "Marketing Management", Perntice Inter., New Jersey.

ويلاحظ من الشكل (58) ان هنالك نشاطان رئيسيان يتعلقان بالامدادات هما الامدادات الداخلية والخارجية والتي تتعلق بعمليات التجهيز المادي الداخلي والتوزيع المادي الخارجي. وان المحصلة النهائية لذلك الجهد الجماعي والمتكامل يتمثل بالربح الاجمالي المتولد من الارباح الفرعية المتحققة من كل حلقة من حلقات السلسلة سواء الرئيسة أو الداعمة وان هذا التحليل لانشطة المنظمة يتيح التعرف على مساهمة كل نشاط في تحقيق اهداف المنظمة ومدى اهميته النسبية قياسا لبقية الانشطة استنادا الى مقدار القيمة التي يحققها. وبالتالي امكانية تحديد مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وحسب تصور الباحث فان تحليل سلسلة القيمة يمكن ان يتمازج مع مفهوم تحليل الانشطة استنادا للكلفة (ABC) نظرا لكونهما يهدفان الى تحديد الاهمية النسبية للانشطة المختلفة في المنظمة ومنها انشطة الامدادات. وقد تبين ان المعيار الذي يحكم شكل العلاقة بين سلسلة التجهيز والامدادات وسلسلة القيمة هو معيار حجم الانشطة المرتبطة بكل منها فانشطة سلسلة القيمة هي اوسع من انشطة سلسلة التجهيز التي تتالف من

الانشطة الرئيسة فقط اما الامدادات فانشطتها اقل اتساعا من انشطة سلسلة التجهيز وبالرغم من اتفاق الباحث مع الاستدلالات التي توصلت اليها (الحديثي) من ان الانشطة الداعمة هي خارج نطاق عملية التدفق الداخلي والخارجي للمنتج من مصادر تجهيزه الى مراكز استخدامه الا ان ذلك وحسب اعتقاد الباحث لا يشمل نشاط التدبير (الشراء) الذي هو احد الانشطة الرئيسة للتجهيز المادي والمكون الاكثر كلفة في سلسلة الامدادات التسويقية الذي لا يمكن اعتباره غير مرتبط بعملية التدفق الداخلي حتى وان كان من الانشطة الداعمة فتحليل سلسلة القيمة ومقدار الكلف المترتبة عليها يحتم جعله في صلب العملية اللوجيستية بغية الوصول الى تحديد دقيق لهامش الربح الذي تحققه المنظمة. عليه فان هذا الاستثناء فيما يتعلق بنشاط الشراء يفتح المجال لاعادة صياغة شكل التحاور الثلاثي بين المفاهيم انطلاقا من الهدف النهائي الذي تصبو اليه المنظمة الا وهو الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحقيق المزيج الامثل بين الخدمة المقدمة للزبون (مخرجات) والكلف المترتبة عليها (مدخلات) من خلال الممارسة الكفوءة لمختلف الانشطة الرئيسة والداعمة (عمليات) سواء كانت في سلسلة التجهيز او الامدادات وتصبح وحدة الهدف هي المعيار الذي يحكم العلاقة الثلاثية باعتباره قيمة ثابتة بغض النظر عن حجمه وطبيعته بدلا من معيار حجم الانشطة التي تدور في فلك (تحقيق الهدف) باعتبارها قيم متغيرة ليصبح.

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم سلسلة الإمدادات التسويقية.

س2: ناقش ما المقصود بنظام الامدادات التسويقية

س3: ناقش اهمية سلسلة الإمدادات التسويقية في المنظمات المعاصرة.

س4: اشرح اهم اهداف الإمدادات التسويقية.

س5: ناقش ما المقصود بمفهوم المبادلة بين الكلفة والعائد

س6: ناقش طبيعة التداخل المفاهيمي للامدادات التسويقية مع المفاهيم الاخرى

الفصل الثاني عشر

التسويق الشمولي

الفصل الثاني عشر

التسويق الشمولي

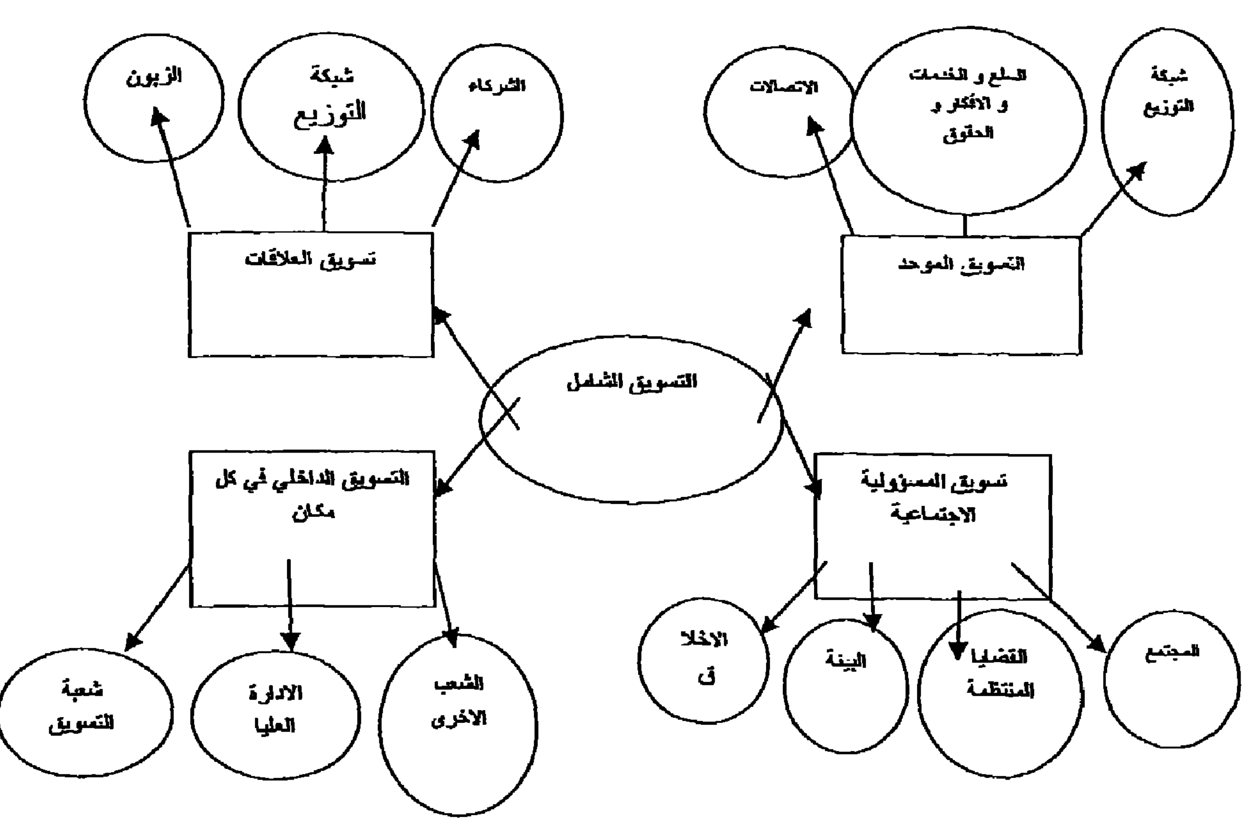
يتسم تسويق القرن الحادي و العشرين بالتوجه في علاقاته، فمن دون تغيير اساسه فان التسويق سيعمل على اعادة تركيز جهوده المرتبطة بزيادة الاداء المنظمي عبر تطوير العلاقات طويلة الامد مع جميع الشركاء (الذين هم عبارة عن المجهزين و الزبائن و اصحاب المصالح الاخرين)، و تحدث مثل هكذا طفرة على اساس الانتقال من التسويق التعاملي الى التسويق العلائقي، اذ يستلزم الاخير مدخلاً جديداً في علاقات الأعمال بين جميع الشركاء آنفي الذكر، و يعمل توجيه الزبون الذي يتم التأكيد عليه من خلال تسويق العلاقات على توجيه كامل نشاط الرقابة باتجاه الرقابة على الربحية المتحققة من علاقات الشركة مع اصحاب الطلب، و المعنى الذي يحمله هذا المدخل تجاه المنظمة يحمل بين طياته بعداً نوعياً جديداً عبر مفهومين يتواجدان بصورة اكثر شيوعاً من حيث النظرية و التطبيق في البلدان المتقدمة و المتمثلة بقيمة حياة الزبون و ربحية الزبون، و يعرف كلا هذين المفهومين بالتسويق التفاعلي و الذي يبحث عن ضمان القدرة على تحديد الفوارق بين الزبائن و الافادة منها. ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على مفهوم التسويق الشمولي
2. التعرف على اهم مزايا التسويق الشمولي
3. التعرف على اهم مكونات التسويق الشمولي والتي تتضمن الاتي:
   - التسويق المتكامل
   - التسويق الداخلي
   - تسويق العلاقات
   - تسويق الأداء

اولا : مفهوم التسويق الشمولي

على خلفية التبادل المعقد بصورة متزايدة في بداية الالفية الثالثة يعمل التسويق المعاصر على تقديم تغييرات جديدة في ملامحه، اذ ان اشباع طلبات المستهلكين السائدة في السوق ستجعل من المنظمة تعمل وفق مجموعة اكثر تنوعاً من الارتباطات و لا تكون هذه الارتباطات فقط مع المستفيدين، انما كذلك مع عامليها (ضمن البيئة المحيطة كذلك) و تزايد المسؤوليات

الاخلاقية تجاه التشريع و المجتمع و بمستويات اعلى، و عند ذاك يتشكل التوجه الشامل للتسويق المعاصر، و يصف الشكل (59) هيكل هذا التوجه.

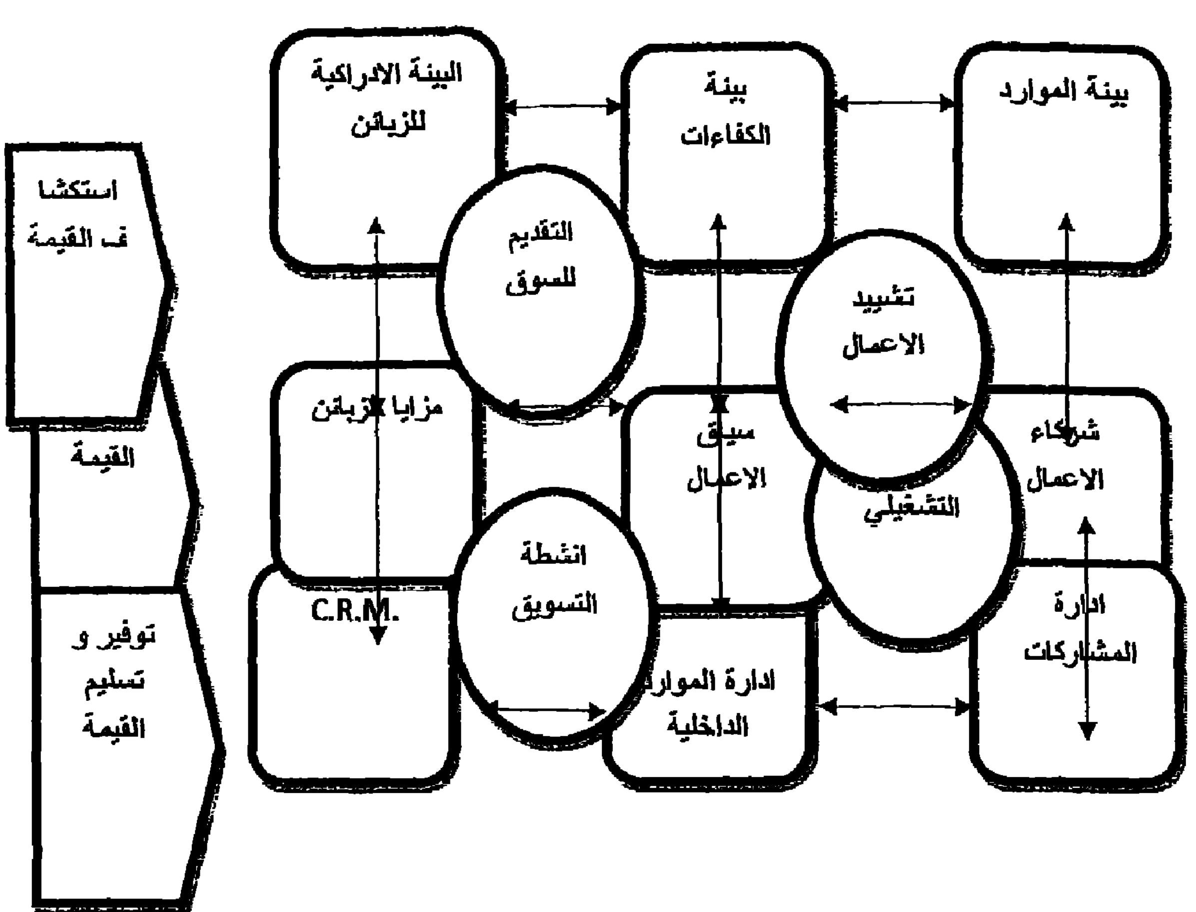


الشكل (59) ابعاد التسويق الشامل

Resource: Nicolae, pod & Ioan. fotea. S & florin, mihoc & liviu, pop.N (2010) A Holistic approach of relationship margeting in lauching luxury new products case study: research of the demand for housing in residential complexese in Oradea.

بناءً على النظرية الكلية التي تشير الى ان الكل دائماً يحظون بالأولوية (اكثر من العدد الكلي لأجزاء الافراد) فان التسويق الشامل يتطلب تطوير و تطبيق برامج و عمليات و مقاييس للتسويق مع طيف واسع و مرتبط كلاً منه بالآخر، هذا و ان التأكيد على الكل يعتبر امراً مهماً و الذي يمثل مفهوم التسويق المتكامل و الذي يكون في نفس الوقت علاقتي و موحد و في كل مكان داخل المنظمة و مسؤول من الناحية الاجتماعية، و قد وضعت هذه الطريقة و على نفس المستوى من الاهمية تسويق العلاقات (التي تعمل على تطوير رؤيا استراتيجية و طويلة الامد بالنسبة للمنظمة مع جميع شركائها) و التسويق في جميع شعب المنظمة و المسؤولية التسويقية تجاه

البيئة المحيطة و المجتمع حيث تعمل المشروعات بالتوافق مع متطلبات اخلاق الاعمال و القانون نافذ المفعول، و يتم توضيح التسويق الشامل باعتباره نموذجاً معقداً بالشكل 60.



الشكل (60) النموذج التسويقي المعقد

Resource: Nicolae, pod & Ioan. fotea. S & florin, mihoc & Iiviu, pop.N (2010) A Holistic approach of relationship margeting in lauching luxury new products case study: research of the demand for housing in residential complexese in Oradea.

و فيما يرتبط بالتسويق المحيط باستكشاف قيمة الطلب و التسليم بالنسبة للزبون فان التسويق الشامل يقوم بتوجيه تلك الموضوعات على شكل مصفوفة في نقطة الالتقاء مع الجهود المركزة صوب الزبائن و الكفاءات و علاقات الشراكة، كذلك فان البيئة الاقتصادية تمتلك القدرة على التفكير وفق طريقة استراتيجية بتشييد الاعمال و تصميم العروض المقدمة للسوق وفق اسلوب اكثر دقة فيما يرتبط بالتعقيد التحفيزي للطب و الايفائية المتوسطة و الطويلة الامد لصاحب الطلب و القدرة على استخدام نظام كفوء للأنشطة التسويقية، و من المطلوب اعادة

التفكير في معايير ترتيب الزبائن فيما يرتبط بطاقتهم العلائقية و بالأداء طويل الامد للشركة في اشباع الطلب العالي المضني للغاية، و في ظل الوضع الاقتصادي الحالي لرومانيا و المتأثر بنتائج الأزمات الاقتصادية المالية العالمية فانه ينبغي اعادة تحليل الجهود التسويقية و بوجه خاص في حقل التجهيزات الكمالية. ويطبيعة الحال، فإن تلك العوامل تمثل تحدي كبير أمام المنظمات وجعلتها تعيش في جدلية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فهناك أهداف متوجه نحو الزبون لتحقيق رضاه و الأحتفاظ به وتحقيق الولاء من خلال تعظيم قيمة المنتجات والخدمات بأقل كلفة ممكنة، كما تحقق أهداف تخص العاملين (بيئة عمل صالحة ومحفزة). وبالآتي أصبح الهدف الأساسي للمنظمات في الأمد البعيد، كما يشير (Boyett& Boyett,2003) تحقيق رضا الزبون في ضوء الحاجات الأجتماعية بالتوافق مع الحاجات الأقتصادية (الربحية). وقد كان ذلك المبرر الأساس لجمعية التسويق الأمريكية (AMA)أن تعيد صياغة تعريف التسويق الشمولي في عام (2004)، بعد أكثر من عشرين عاماً من صياغتها التعريف الثاني للتسويق الشمولي، والذي كان يعتمد على مفهوم التوجه التسويقي أو تسويق الصفقة بأدواته الرئيسة المعروفة (4Ps). إذ عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق الشمولي على إنه "وظيفة تنظيمية و مجموعة العمليات لبناء وإيصال وتسليم القيمة للزبون وصولاً لإدارة العلاقات معه بطريقة مفيدة للمنظمة و لإصحاب المصالح". بعد أن كان مفهومها السابق للتسويق بأنه "عملية تخطيط وتنفيذ تقديم، تسعير، ترويج، وتوزيع،الأفكار، السلع، والخدمات، لبناءالتبادلات التي تشبع حاجات الأفراد وتحقق أهداف المنظمة". وكان للتعريف الجديد وقعاً كبيراً في المجال العلمي بين خبراء التسويق، بالرغم من جذوره التي تعود الى إسهامات (Kotler & Levy, 1969:13)،عندما طالبا المسوقين بتوسيع منظور التسويق وتطوير المهارات للمساهمة في المسؤولية الإجتماعية، وبالآتي أصبح المنظور التسويقي لا يقتصر على خدمة وتلبية الحاجات الأفراد فقط، بل أصبح اكثر توافقاً مع الزبائن و المجتمع وخدمة المنظمات غير الهادفة للربح وحتى تسويق الأفكار. ولم يتوقف (Kotler) عند ذلك بل ذهب الى أن جوهر التسويق لا يقتصر على جمهور الزبائن فقط بل، وإنما يأخذ كل الجمهور بنظر الإعتبار (Bhattacharya & Korschun, 2008). وبالرغم من إن (Kotler) لم يتناول مصطلح التسويق الشمولي بشكل واضح الا إنه قال "إن الإدارة يجب أن لا تسوق من أجل دعم المنظمة فقط، بل عليها أن تدعم العاملين والمجتمع والزبائن بشكل عام"، معتمداً على أن التسويق يمثل أمر خاص يتعلق بكيفية التبادلات لبناء وتسهيل إيصال القيمة. وبعد أن ظهرت مجموعة كاملة من القوى في العقد الأخير تدعو إلى ممارسات تتمتع بقابليات جديدة يمكن أن تحقق تفوقاً من خلال التسويق. وتوجب على المنظمات التأمل بالحاجات

الجديدة وكيفية العمل والمنافسة في بيئة تسويقية جديدة. ويدرك مسوقو القرن الحادي والعشرين على نحو متزايد أن لديهم نظرة متماسكة كاملة تتجاوز التطبيقات التقليدية لمفهوم التسويق.

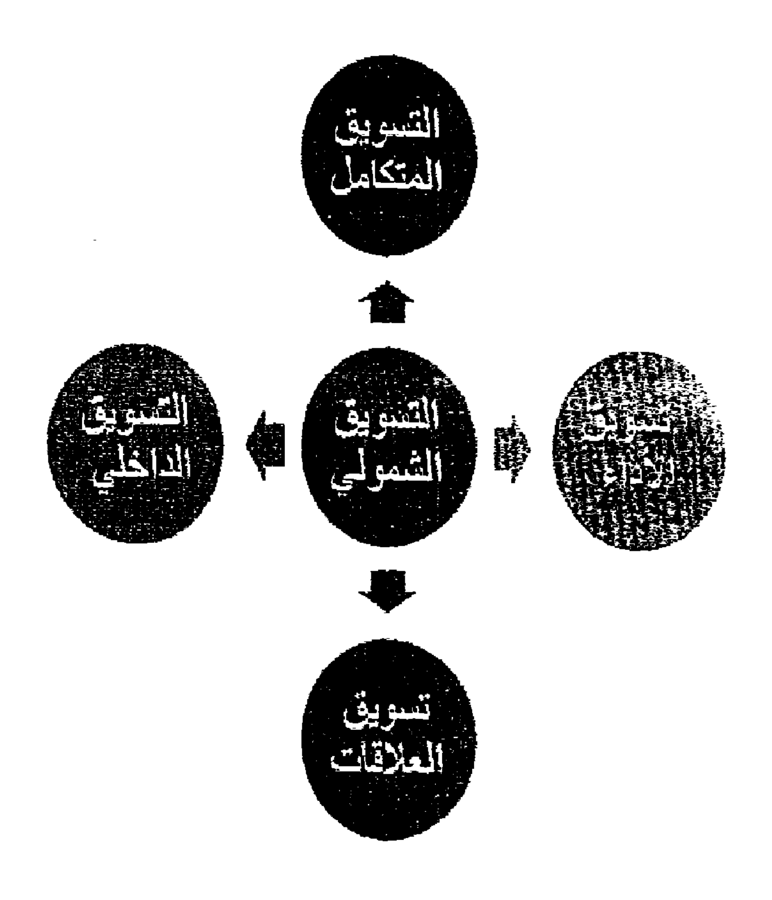
ثانياً : مزايا التسويق الشمولي

هناك مجموعة من المزايا التي تم تحديدها من قبل الباحثين لمفهوم التسويق الشمولي ابرزها:

1. المساعدة في تحقيق التركيز و التوجه لمؤسسات البرامجيات.
2. الحفاظ على سعادة و رضا الزبائن.
3. تقليص تكاليف التسويق على الامد البعيد.
4. التمايز عن المنافسين.
5. تجربة الزبون المطورة.
6. المساعدة في استخراج نموذج الاعمال الابداعي.
7. جودة المنتوج المطورة.
8. المساعدة في انشاء العلامات التجارية و الزبائن و جودة الخدمة و علاقات اصحاب المصالح و سمعة الشركة.

ثالثاً : مكونات التسويق الشمولي

يتناول تطبيق التسويق الشامل في عمليات منتوجات البرامجيات و ذلك من قبل Kotler and keller حيث لم يحظَ التسويق التقليدي بالأهمية اللازمة. وقد كان للتوجه نحو التسويق الشمولي إن يساعد باستحواذ قيمة الزبون، إذ إن فلسفة التسويق الشمولي تمثل تكامل أنشطة استكشاف القيمة وخلقها وتسليمها لغرض بناء علاقات مرضية متبادلة طويلة الأمد تنسجم مع منافع أصحاب المصالح. وطبقاً لذلك فأن المسوقين الشموليين قد حققوا نجاحهم عن طريق إدارة سلسلة القيمة المتفوقة التي تسلم مستوى عالي من جودة المنتج والسرعة. وقد يتمكن المسوقين الشموليين من تحقيق النمو في الربحية وبناء ولاء الزبون واستحواذ قيمة مدة حياة الزبون. وبذلك يمكن القول إن التسويق الشمولي يمثل "توجه قيمي يستند على تطوير وتصميم وتطبيق برامج العمليات، ونشاطات التسويق في ضوء إدراك عمق العلاقة بين المنظمة وبيئته لتحقيق قيمة متفوقة لأصحاب المصالح". وتتألف مكونات التسويق الشمولي من أربعة عناصر هي: تسويق العلاقة، والتسويق المتكامل، التسويق الداخلي وتسويق الأداء. وهكذا يعد التسويق الشمولي كمدخل للعملية التسويقية التي تحاول تسويق جميع الأنشطة على على وفق أدوات ومداخل متنوعة. والشكل (61) يوضح أبعاد التسويق الشمولي:



الشكل (61)أبعاد التسويق الشمولي

المصدر: الجنابي، حسين علي عبد الرسول (2012) رأس المال الزبائني بتماثل الزبون و المنظمة في إطار فلسفة التسويق الشمولي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والزبائن بمصرفي الرافدين والرشيد، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور، ص53.

أ: **التسويق المتكامل**: في أواخر أربعينيات القرن العشرين، صاغ الأستاذ (نيل بوردن) عبارة "المزيج التسويقي" للإشارة الى عدد من الأنشطة يقول إن المسوقين يمكنهم توظيفها للتأثير على قرار الشراء لدى الزبون. فمثلا يمكن لمسوق في شركة أدوية الأضطلاع بعدد من الأنشطة لمحاولة التأثير على اختيار الأطباء للوصفات العلاجية، يتراوح مابين الإعلانات المطبوعة والمذاعة عبر وسائل الإعلام، وإتصالات المبيعات المباشرة، وعرض عينات من المنتج، ورعاية المؤتمرات الطبية وغير ذلك. ومن الواضح وجود عدد كبير من الأنشطة التسويقية، أما التفاصيل فتختلف حسب المنظمة أو المجال، والمهم -والكلام ما زال لبوردن- تحديد المسوقون الأنشطة التي يحتويها "مزيجهم التسويقي" وينسقوها لتحقيق أقصى النتائج. خلاصة القول - كما يقول بوردن- أنه من المفيد أن تنظر الى مسؤول

التسويق باعتباره مازجاً للمقومات، أو مسؤولاً منخرطاً دوماً في صياغة مزيج من إجراءات التسويق وسياساته في محاولاته لإيجاد مربح بشكل ابداعي، فقد أثارت فكرة إمتلاك المنظمة لمزيج تسويقي خبراء و أساتذة التسويق، ربما لإنها كانت أسهل في شرحها للمتعلمين و زبائن المنظمة من تعريفاتهم للتسويق. لكن الطريقة التي قدمها (الأستاذ بوردن)، لم تخلو من العيوب، فقد كان هناك مئات الأنشطة التي تتضمن في المزيج الذي صاغه. بالآتي فأن دراسة و تحديد طبيعة تلك الأنشطة قد يدخل الطالبين في تيه، هم في غنى عنه، أي انهم يخوضوا في التفاصيل لدرجة أن يفوتهم القصد من النظرية التي يرومونها. في حينها، أحتاج خبراء التسويق الى مخطط ممنهج يؤطر جميع التفاصيل، و يوحد الأبعاد في عبارة قصيرة وبسيطة. وهذا ما فعله (McCarthy) بالضبط، عندما قدم حلاً بسيطاً بلا جدال، يتضمن عبارات بسيطة وصغيرة يمكن إختصارها بأربعة حروف متشابهة تمثل بداية كل كلمة من كلمات المزيج. إذ قال (McCarthy) إن المزيج التسويقي في كل منظمة يتكون من أربعة عناصر تبدأ أسماؤها جميعاً بالحرف (P) وهي: المنتج ، التسعير، الترويج، التوزيع. تلك هي الأنشطة التي لا بد من تخطيطها وتنفيذها بانسجام إذا كانت المنظمة تريد جني أكبر عائد على الاموال التي تنفقها في التسويق من وجهة نظر (McCarthy). وقد تم تعريف المزيج التسويقي التقليدي بأنه مجموعة المتغيرات التي يمكن ضبطها وتنظيمها والتحكم بها والعمل على تنميتها وتعديلها لإشباع حاجة السوق المستهدف، أي إنه مجموعة من الوسائل التي يمكن السيطرة عليها لغرض إدارة وتوجيه البيئة التسويقية المتغيرة وغير المسيطر عليها، والتي تتكون من أربعة عناصر أساسية هي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع. وبذلك يشكل المزيج التسويقي مجموعة أدوات أو عناصر التسويق التكتيكية التي يمكن التحكم بها والمتمثلة بالمنتج، والسعر، والترويج، والمكان والتي تعمل المنظمة على مزجها مع بعضها لتحقيق الاستجابة التي ترغبها في السوق المستهدف. إلا أن هناك أصوات برزت تنادي بضرورة تكيف المزيج التسويقي التقليدي (4ps) ليصبح ملائما لقطاع الخدمات، إذ يرى هؤلاء أن عملية التكييف هذه ضرورية لاسباب عدة منها:

- أن المزيج التسويقي تم تطويره أصلا للمنظمات الصناعية (السلع الملموسة) ولم يتطرق أبدا إلى الخدمات التي تتسم بعدم اللاملموسية.
- اعتقاد ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات أن المزيج التسويقي بصورته الحالية لا يلبي معظم احتياجاتهم.

- أن عناصر المزيج التسويقي التقليدي ضيقة و لا تصلح تماما في تسويق الخدمات وهذا ما ينطبق بالضبط على قطاع الخدمة.

ويشير المختصين الى أن المشاكل في مجال الخدمات تختلف عن المشاكل في المجال الصناعي ومن هذه الاختلافات، مشاكل تتعلق بجودة الخدمات،كما أن الأفراد الذين يقدمون الخدمة هم جزء من الخدمة مما يعني أيضا أن منظمات الخدمة غير قادرة على تخزين الخدمة، فضلا عن إنه لا يمكن تسجيل براءة اختراع. ونتيجة لهذه الانتقادات ظهرت الحاجة الماسة لمزيج تسويقي معدل لإدارة تسويق الخدمة. إذ تم إضافة ثلاثة عناصر جديدة إلى المزيج التسويقي. وبذلك أصبح المزيج التسويقي للخدمات مكونا من سبعة عناصر (6) منها تبدأ بالحرف (p) وواحد يبدأ بالحرف (C) متفاعلة مع بعضها البعض. وهناك ثلاث درجات من التفاعل بين عناصر المزيج التسويقي للخدمة هي:

- التماسك: ويعني لابد من توفر المنطقية ما بين أثنين أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي.
- التكامل: ويشير إلى التفاعل المتجانس والفعال ما بين عناصر المزيج التسويقي.
- الفاعلية: وتتضمن استخدام الطريقة الأمثل لكل العناصر وذلك لتحقيق أفضل المزايا المتحققة من المزيج التسويقي.

تظهر أهمية المزيج التسويقي في عَدّه معيارا يسعى إلى ربط الأهداف والإستراتيجيات والسياسات وجميع العناصر المكونة له، وجعلها تعمل بشكل مترابط ومتفاعل بعلاقة وطيدة، كذلك في كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة في تسويق خدماته إلى الزبائن الحاليين والمرتقبين بدرجة عالية من الكفاية والفاعلية. لذلك ينبغي على المصارف وضع سياسة المزيج التسويقي بتحفظ شديد تجاه متغيرات السوق، وعناصر المزيج التسويقي وذلك على وفقا للظروف السائدة وبما ينسجم مع متغيرات واحتياجات السوق، بمعنى أنه لا يوجد مزيج تسويقي مثالي واحد يصلح لكل الظروف والحالات وبالتأكيد فأن عناصر المزيج نفسها غالبا ما تتداخل مع بعضها البعض. ولكونه الوسيلة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، أذا ما كانت هناك درجة من التناسق والتوافق فيه، فضلا عن كونه شاملا لاستيعاب كل متطلبات الأداء التسويقي الفاعل في المنظمة حتى لا يؤدي إلى ظهور فجوة بين جودة ما يقدمه المنظمة من خدمات، ومتطلبات السوق من تلك الخدمات. فالمصارف أن تسعى جاهدة لإيجاد الربط فيما بين عناصر المزيج التسويقي بصورة فاعلة وبشكل مستمر، لأن هذا المزيج لا يتصف بالجمود، إستجابة حركة السوق الدائمة،وبالإضافة إلى ذلك يجب أن تتصف

السياسات الخاصة بالمزيج التسويقي بالمرونة،لكي تتمكن من مواكبة التطورات والتغييرات المستجدة في السوق لأجراء بعض التعديلات عليها أو تغيير بعض منها بشكل جذري بما يتلاءم وتلك المستجدات. ويمكن توضيح عناصر المزيج التسويقي كما يأتي:

1. المنتج: تشكل العروض التسويقية بؤرة تركيز جهد الصرف في تلبية احتياجات زبائنها، و خصائص و نمط و سلسلة الخدمة تساعد المنظمة على كسب ميزة تنافسية من خلال تلبية احتياجات زبائنها، بطريقة فاعلة أكثر من منافسيها. وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها " منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستفيد، و لا يتم نقلها أو تخزينها، و هي تقريبا تفنى بسرعة، الخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها و استهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة و غالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها و ليس لها لقب أو صفة".وذلك يعني إنها أي نشاط أو منفعة يستطيع تقديمها طرف لطرف أخر، ويجب أن تكون بالضرورة غير ملموسة ولا تؤدي للملكية أي شيء، وقد يرتبط أنتاجها أولا يرتبط بمنتج ملموس. كما إنها مجموعة من أنشطة وفعاليات الخدمة المنظمة التي يقدمها المنظمة لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن. فالمصارف تبذل أقصى جهودها للتعرف على حاجات ورغبات زبائنها من خلال القيام بالبحوث والدراسات السوقية إذ لا يمكن للمصرف التعرف على الخدمات المطلوبة بدون الاتصال والدراسة والتعرف بشكل واضح على إمكانية تقديمه بما يوفر الوقت والجهد للزبون وتحقق رضاه، وهذه المبادرات اتخذت نهجا تنافسياً بين المصارف لكسب الزبائن عن طريق تقديم خدمات أضافية متطورة ومتنوعة مضافة إلى الخدمات الأساسية التي تقدمه.
2. السعر: يمثل السعر قيمة المال الذي يدفع مقابل المنتج أو الخدمة، أو مجموعة القيم التي يدفعها الزبائن مقابل المنافع التي حصلوا عليها لاستخدامهم المنتج أو الخدمة. و تأتي أهمية عملية التسعير من الحقيقة بان السعر هو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يجلب الإيرادات أما بقية العناصر فهي تجلب زيادة في الكلفة. وفضلا عن مساهمة قرارات التسعير في زيادة ربحية المنظمة، يمكن استخدامها كعنصر فعال ومؤثر في جذب الزبائن الجدد بالنسبة لانواع معينة من المنتجات، وعلى أي حال فان المصارف تسعى الى رسم إستراتيجية تسعيرية مناسبة لمنتجاتها تنسجم مع الإستراتيجية العامة وتسهم في نجاح المنظمة وبقائها في السوق التنافسي، اذ ان اهداف هذه الإستراتيجية تعد

بمثابة المرشد والموجه للقائمين على التسعير ومن دون وضوح هذه الاهداف يكون صانع السعر مثل السفينة تفقد وجهتها في البحر، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الاهداف يجب ان تاخذ بالحساب بعض العوامل الاساسية،وهي: (طلب الزبون،المنافسة،الكلف). اذ تعمل ادارة التسويق على فهم طلبات الزبون والتركيز على قيمة منتجاتها بالنسبة لمختلف انواع الزبائن والاسواق، كما انها تاخذ بنظر الاعتبار الخصائص التنافسية عند وضع سقف للاسعار.

3. الترويج: يمكن القول بأنه لا غنى عن الترويج، فهو يتظافر مع بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى، للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للأنشطة التسويقية، المتعلقة بإيصال السلع والخدمات إلى حيث يكون الزبون. و السؤال المهم كيف يمكن لبرنامج الترويج أن يتكامل مع بقية عناصر المزيج التسويقي لتحقيق أعظم درجة من التعاون(التداؤبية). فالترويج يمثل الجهود والأنشطة التي تستهدف تحقيق الاتصال المباشر وغير المباشر في السوق من اجل تسهيل عمليات التبادل من خلال تقديم المعلومات والحث والإقناع بواسطة الإعلان، البيع الشخصي وترويج المبيعات وغيرها من مكونات المزيج الترويجي. لذا تمثل الوسائل التي من خلالها تحاول المنظمة إعلام، إقناع و تذكير الزبائن – بطريقة مباشرة أو غير مباشرة – عن منتجاتها التي تبيعها و اسمها التجاري، تمثل عناصر الاتصالات التسويقية المتكاملة. إن مكونات الإتصالات التسويقية المتكاملة تشمل(الإعلان، العلاقات العامة، البيع الشخصي، و ترويج المبيعات، حيث أن الإعلان و ترويج المبيعات تعد اتصال غير شخصي).

4. التوزيع: التوزيع هو أحد عناصر المزيج التسويقي، إذ يتم من خلاله توصيل المنتجات إلى الجمهور المستهدف و ذلك في الوقت المناسب و من خلال قنوات مختلفة يقع عبء اختيارها على إدارة التوزيع في المنظمة.عليه إن طريقة توفير الخدمات للزبائن خاصية مهمة في تقديم الخدمة، و بدون إستراتيجية لجعل الخدمة سهلة المنال للزبائن تصبح الخدمة بلا قيمة. فقد عرف (Morden,1994) التوزيع "جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للزبون متى ما طلبه و في المكان الذي يطلب فيه، أو أنه عملية انسياب السلع و الخدمات التي تشارك فيها المنظمة و الأشخاص و انتقالها من المنتج الى الزبون". ومن الجدير بالذكر، أنّ قرارات التوزيع تتأثر بالقرارات المتخذة في باقي استراتيجيات المزيج التسويقي (Baker,2003). ونتيجة لذلك فان إستراتيجية التوزيع تحتل أهمية كبيرة لما لها من دور تكاملي

ضمن إستراتيجية المنظمة التسويقية. إذ إن دور التوزيع ينطوي على تزويد المنظمة بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ استراتيجيات التسويق، من خلال تحديد كيفية الوصول الى الأسواق المستهدفة، و إيصال الزبائن بالمنظمة.

5. **الإظهار المادي**: وهي البيئة التي تنتج فيها الخدمة، وتقدم (تستهلك) إلى الزبون، وبمعنى أخر، فهي مظهر المباني، الملاك، النظافة، الأجهزة والمعدات، التي أطلق عليها (Cronroos) بـ(الموارد الفنية والمادية) التي يتعرف عليها الزبون عند ذهابه إلى المنظمة الخدمية(المنظمة)، أو عندما يأتي مقدم الخدمة (الموظفون) إلى موقع الزبون لتقديم الخدمة له، بما في ذلك "عوامل المحيط البيئي وجميع البدائل المادية الملموسة ذات العلاقة". إذن الدليل المادي هو الوجود الملموس للخدمة، وهو الشيء الذي يمكن لمسوقي الخدمة فرض الرقابة عليه إلى حدٍ ما، فأن الخدمات، والضمانات، والعقود ومظاهر البنايات، والخطط، ما هي إلا بعض الطرائق لجعل الخدمات ملموس. وقد يتخذ الإظهار المادي أشكالاً عدة ومنها على سبيل المثال، مظهر الملاك وهندامه، المعدات المستخدمة، المظهر الخارجي للمبنى، والداخلي، ونظافته، الموقع، الرموز، القرطاسية، التقارير، البيانات، بطاقات الأعمال، الكراسات. ولعل الهم الأكبر الذي يتحمله مسوقي الخدمات هو تطوير أو إيجاد إستراتيجية متقنة لإدارة الدليل المادي – لتعزيز وتميز الخدمات، عبر بناء مفاتيح (ميزات أو جوانب) ملموسة، كمساهمة الأجهزة والمكان، والناس، ومواد الاتصال، والرموز، والسعر في تحقيق أهداف المنظمة في مكان نظيف من الداخل والخارج، ومرتب، يعزز كفاية أداء العاملين بسرعة ودقة، وفاعلية تشغيل، وفرص تشخيص أكيدة بدون أخطاء.

6. **المشاركون**: يرى (Hartle,2002) بأنهم "مسوقون بدوام جزئي إذ أن لأفعالهم أثر مباشر على المخرجات التي يتسلمها الزبون"، وقد يكون الزبون أحد هذه الأطراف لتدخله في تحديد شكل وخصائص الخدمة على وفقاً لحاجته، الذي لا يمكن فصله عنها وهذا ما دفع (R. Dow) إلى القول: أن العناصر الأساسية لتسويق الخدمات: الأفراد، الأفراد، الأفراد، والأفراد). إن إدارة وتخطيط الناس في قطاع الخدمات، يحتل ذات الأهمية في المنظمات التصنيعية في أن يكون ملاكها ذا مستوى اتصال عالٍ مع الزبون بتحديد ما هو متوقع من العاملين في تعاملهم معهم من خلال معيار محدد كالتوظيف، والتدريب، والتحفيز، والمكافأة، وعدم عدها قرارات تتعلق بالأفراد بشكل بحت لأهميتها في قرارات المزيج التسويقي، بوضعها نموذجاً للتفاعل فيما

بينهم وبين الزبائن. لأهمية ذلك في إدراك الزبون لجودة الخدمة من خلال تقييمهم الذي يقدمونه، بتوفير بيئة مادية تؤثر في سلوكيات الزبائن.

7. **خدمة الزبون:** يختلف النظر في توضيح البدائل وتعريفها لخدمة الزبون من منظمة لأخرى، ولكن النظرة الواقعية لخدمة الزبون هي تلك النظرة التي لا تتجاوز التعاريف المحددة والمحصورة، وترى بان خدمة الزبون هي ذاك العنصر الذي يتعلق ببناء الروابط مابين المنظمة والزبائن والمجموعات. وهذه النظرة تؤكد على بناء علاقات تبادلية على المدى الطويل، مما يعزز خدمة الزبون مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى. وقد أدركت المنظمات أهمية بناء قاعدة للزبائن على أساس فهم حاجاتهم ورغباتهم وبناء فرص البيع العابر للتوقعات،وذلك بعرض خدمات جديدة،أو تلك الخدمات التي لا يوجد عليها طلب مع خدمات تتميز بطلب عال. وهذا يجعل الزبائن أكثر ارتباطا بالمنظمة،ويحتاج العاملين لتحقيق ذلك إلى أن يكونوا مدربين تدريبا عاليا،من اجل تزويدهم بالخدمات التي يطلبونها،وبأفضل الأساليب ومحاولة تلبية متطلباتهم إلى ابعد حد ممكن، لمطابقة توقعاتهم. وهذا يبناء ميزة تنافسية للخدمة وذلك بتكوين علاقة اتصال شخصية مابين الزبون ومزود الخدمة وهي فرصة لتزويد الزبون بخدمات ممتازة ولابد من الإشارة إلى أن ضعف التدريب للعاملين مزودي الخدمات قد ينعكس بشكل سلبي على جودة الخدمة المقدمة مما يؤدي إلى تدمير العلاقة مابين المنظمة والزبون.

ب: **التسويق الداخلي:** يقول (Palmer,2007) إن اللقاء الخدمي يشكل عامل جوهري في تحقيق رضا الزبون، بالطبع هذه الحقيقة مهمة جداً في سياق الخدمات، فالزبون غالباً يقيم المنظمة على أساس سلوكيات مقدم الخدمة، خصوصاً الخط الأمامي. وكان للبحوث في مجال أدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق الدور الكبير في معالجة هذه المعضلة التطبيقية والنظرية، إذ دأب الحقلان على أيجاد آليات ومداخل تطبيقية للخروج من مآزق ومشاكل التفاعل بين الزبون و العاملين. عليه حاول الباحثون استثمار أفكار ومخرجات نظرية التبادل الإجتماعي في رسم ملامح فلسفية تقوم على مرتكزات أدارة الموارد البشرية في ظل نظرية العدالة التي قدمها،وتطبق مفاهيمها من منظور نظرية التسويق الحديثة التي تهدف الى تحقيق رضا الزبون وولائه بشكل أساسي. فالتبادل بين العاملين من جهة وبين العاملين والمنظمة من جهة أخرى يستند الى نظرية التبادل الاجتماعي. إن التبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين يتم دراسته ضمن أدارة الموارد البشرية، وبالأخص في

نطاق نظرية العدالة التي قدمها (Adams)، والتي اقترحت بأن العاملين يقيموا وظائفهم من خلال مقارنة مدخلات العمل مع ما يحصلون عليه.وقد اقترح بان المدخلات تتضمن (جهود العمل،الوقت،الولاء،الإذعان للسياسات التنظيمية). في حين المخرجات تتضمن ما يحصل عليه العاملين من(الأجور،عوائد اقل ملموسية مثل المكانة والشعور بالإنجاز،تمييز ومكافئة العمال الجيدة). وبناءاً على ذلك فقد ظهرت فلسفة التسويق الداخلي كمفهوم مشترك بين التسويق وإدارة الموارد البشرية، تهدف الى بناءموازنة بين إدراكات العاملين لما يحصلوا عليه وما يقدموه من جهود وظيفية، وهنا يكون دور المدراء في التأثير على سلوك العاملين بشكل يؤثر على أدراك الزبائن للخدمة المقدمة. و تقوم الفلسفة الأساسية للتسويق الداخلي باستخدام المنظور التسويقي في ادارة الموارد البشرية في المنظمة،وذلك على أساس التعامل مع العاملين كزبائن داخليين وإعتبار وظائفهم تمثل منتجات داخلية يجب ان تصمم بطريقة تلبي حاجاتهم بصورة أفضل. وبالآتي التعامل مع المنظمة بأعتبارها سوق داخلي، وما يترتب عليه من تشخيص حاجات ورغبات العاملين ، والعمل على أشباعها من خلال أعداد برنامج خاص تعده أدارة الموارد البشرية من أجل استقطاب، تطوير،تحفيز عاملين يحملون ثقافة الخدمة والتوجه نحو الزبون، كما تمارس الموارد البشرية إستراتيجية تمكن العاملين وتزودهم بالمهارات التفاعلية والأنسانية المطلوبة، لتحسين قدراتهم في التفاعل مع الزبون وتحسن جودة الخدمة المقدمة. وينظر التسويق الداخلي للأنشطة التي يمارسها العاملين على أنها عروض داخلية، فالمنظمة يجب أن يركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤدنها لكي تضمن وجود رأس مال بشري قادر على إشباع حاجات الزبون الخارجي بأفضل صورة، وهذا ينطبق مع المفهوم الذي قدمه (Berry, 1983) عندما أعتبر التسويق الداخلي على انه "هو فلسفة معاملة العاملين على انهم زبائن حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم". وبذلك فأن التسويق الداخلي يشكل فسلفة ادارة الموارد البشرية التي تشتق من الرؤية التي تملكها الأدارات العليا حول التوجه التسويقي، من خلال بناءأدراك واضح لكل العاملين في المستويات التنظيمية، عن طبيعة توجهات المنظمة ورسالتها، والعمل على الدعم المشترك للإستراتجيات و الاهداف التسويقية بالتأكيد أن تحقيق تلك الغايات يتطلب أيجاد مناخ تنظيمي، يولد الاستعداد الكافي لدى العاملين والدافعية لبذل الجهود الواسعة مع الزبون

الخارجي لأشباع حاجاته ورغباته وصولاً الى رضاه والاحتفاظ به ويتم ذلك من خلال الآتي:

- وضع استراتيجية للموارد البشرية توفر الارضية الخصبة لبناء رأس مال بشري يشكل قدرات جوهرية يمكن المنظمة من تحقيق أهداف التسويق الداخلي
- تعزيز العلاقات الداخلية بين العاملين، من اجل تبادل الثقة والعطف والدعم، وان يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الاقسام وبينها.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة في توسيع الاتصالات التنظيمية لتنسيق الانشطة داخل المنظمة وتسهيل الاتصالات بين العاملين. حيث توفر هذه الوسائل استلام كل العاملين لمعلومات جديدة في ذات الوقت وتساعد في المزيد من التماسك المنظمي.
- تطوير عملية تقييم للأداء بما يساهم في تحديد الأدوار والمهام وتقديم تغذية عكسية متكاملة تعطي صورة واضحة عن دور العاملين بشكل تفصيلي.
- إتباع منهج تمكين العاملين لتعزيز قدراتهم الذاتية، وتحفيزهم لتقبل ثقافة الخدمة والتفاعل مع الزبون حسب متطلبات الموقف وصولا الى رضا الزبون وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة.

وتطبيقاً لأليات التسويق الداخلي قدم(Rafiq&Ahmed,2003) نموذج متعدد المراحل،يعطي صورة واضحة عن كيفية إستخدام تقنيات المدخل المشابه للتسويق في داخل المصارف. إذ يعمل هذا النموذج بشكل مترابط ومتداخل كمزيج للتسويق الداخلي ضمن بحوث التسويق الداخلي، والتجزئة والتمركز في نطاق إستراتيجي. وبشكل ملخص فان المرحلة الأولى تمثل التوجه (Direction)، تساعد بحوث التسويق في هذه المرحلة على ربط جهود بحوث التسويق الخارجي لتحديد الفرص الحقيقة في ضوء المقدرات و القابليات الحالية والمستقبلية. وبشكل أوضح فهي تقوم بالخطوة الأولى بتحويل رؤية ورسالة التغيير الى حقيقة واقعة. وفي المرحلة الثانية فأن بحوث التسويق الداخلي تؤدي دور مهم في عملية التجزئة الداخلية من خلال المساعدة في تحديد المشتركين الى وحدات أو أقسام، فضلاً عن تحديد خصائصهم،محفزاتهم. وهذا يساعد في تحديد العوائق التي تبتغي التغلب عليها في كل قسم، لكي تنجح عملية التنفيذ، وفي محاولة للتغلب على تلك المعوقات،يتم الأعتماد على عملية التمركز في المرحلة الثالثة لتسهيل التنفيذ المطلوب.إذ يتم التمركز الداخلي للتخلص من المحددات والفجوات في التنفيذ من بناءاطار ايجابي وثابت نحو التغيير،و بالتأكيد فأن التمركز يتطلب التخطيط لمزيج تسويقي

داخلي. ومما ينبغي الأشارة اليه أن تنفيذ المهام لا يكون من مسؤولية قسم بمفرده سواء أكان قسم التسويق ام قسم الموارد البشرية، بل يتطلب ألتزام من قبل الإدارة العليا أولاً،ومن ثم تنسيق بين الأقسام الأخرى لتحقيق النجاح في برامج وأهداف التسويق الداخلي (اللامي والجنابي، 2010: 19). كما إن عملية التغيير الشاملة تتطلب آليات مراقبة طولية وبشكل مستمر لبحوث التسويق الداخلية والخارجية. يستمد التسويق الداخلي اهميته من عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، ومن طبيعة وخصائص عملية تقديم الخدمات، فهناك تلازم بين أنتاج الخدمة وأستلاكها من قبل الزبون، والذي يعد جزء من عملية أنتاج الخدمة من خلال أنضمامه أو اشتراكه في تقديمها. اذ يمثل اللقاء الخدمي الوضع الأساسي الذي يقيم فيه الزبون جودة الخدمة المقدمة. وبذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي له أهمية من خلال الآتي:

- تطوير معرفة كل من الزبون الداخلى والزبون الخارجى وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفاعلية التنظيمية.
- يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التى بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجى.
- التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة.
- استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.
- نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وتسهيل تقبل العاملين لأحدث التطورات التي تسهل تقديم الخدمة الى الزبون.

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها يستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلاءم السويق الداخلي، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي. إن إجراءات التسويق الداخلي تتمثل بثلاث عناصر أساسية وهي:ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين،والتدريب الداخلي للعاملين،وأخيرا نشر المعلومات التسويقية الى العاملين:

1. **ثقافة الخدمة:** يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين. فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم. ويرتبط نجاح التسويق

الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل او الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي. ويشيع حاليا هدف التمكين، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضا عن ان يكونوا ضعفاء يتظرون توجيهات الإدارة ويتصاعون لها. بل أصبح بعض الكتاب يتكلمون عن ثقافة تجعل الفرد يدير نفسه عوضا أن يديره شخصاً أخر. وهذا الاتجاه سيتصاعد بسبب التغيرات الاجتماعية الحاصلة. وفي هذا النمط من التنظيم أصبح جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون، فالإدارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة الزبون والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون وان مديري الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة الى الزبون وذلك بمساعدة العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة الزبون.

2. التدريب: يمكن تعريف التدريب على انه مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف الى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمصرف والعاملين على حد سواء، ويكون التدريب من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون. اذ يعد العاملون الطرف المكمل لأي مصرف عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم، لذلك فأن صورة المنظمة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين وهي تنعكس بالمقابل أيضا في مواقفه وسلوكه تجاه المنظمة ولكي ينجح المنظمة في هذا الأتجاه ويعطي صورة واضحة عن رسالته وأهدافه من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين فأن الطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح. إذ أن كيفية تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين خاصةً إذا كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المنظمة.

3. **نشر المعلومات التسويقية:** إن الطريقة ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن،هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة.أي الاتصال المباشر بالزبون،ولذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن

الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج عنها، والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية،والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين.لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها وتجربتها وايصال المعلومات الضرورية،وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية الاقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون. أن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية معينة ، يتم فيها نشر المعلومات إلى العاملين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات،وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة بالتنفيذ الرديء والاتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية ، وأن أغلب هذه المعوقات يمكن حلها بسهولة بوساطة التعليم والتثقيف الجيد للعاملين وتحسين مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن الخارجيين وإدخال العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه.

جـ- **تسويق العلاقات:** اصبح مصطلح تسويق العلاقات شائع الاستخدام على نطاق واسع في مجال التسويق، ومع ذلك وكما هو الحال بالنسبة للأفكار الجديدة في مجال الأعمال، حدث أرباك حول المعنى المقصود من هذا المصطلح. وهناك جدل كبير حول المقصود بهذا المصطلح، وقد يدافع الكثير عن هذا المصطلح ويقولون إنه يمثل تحول جوهرياً في مفهوم التسويق "Shift Paradigm".بينما يراه البعض يتعلق ببعض الممارسات وطرق الأعمال الراسخة المعروفة التي تعرضه بثوب جديد. وأستناداً الى تصوير(Berry,1995) لثلاثة مستويات من تسويق العلاقات يمكن تصنيف الكتابات المنشورة حول تسويق العلاقة الى.ثلاث مناهج عريضة:

1. **على المستوى التكتيكي:** تستخدم تسويق العلاقة كأداة من أدوات ترويج المبيعات. والتطورات التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات عملت على زيادة مدى أشكال الولاء قصيرة الأمد. ومع ذلك فأن تطبيق هذه الأشكال ينطوي على سياسة إنتهازية، تؤدي الى خطط ولاء مكلفة لبناء حافز مقدم بشكل غير منتج.
2. **على المستوى الإستراتيجي:** ينظر الى تسويق العلاقة على أنه العملية التي يسعى من خلالها مجهز الخدمة الى ربط الزبائن من خلال روابط قانونية وتكنولوجية وجغرافية وروابط زمنية. ولكن هذا النوع من الروابط يتطلب مستوى عالي من الثقة والإلتزام للحفاظ على العلاقة ، وحينما تنطوي هذه العلاقة على التعاون المتبادل، والاعتماد

المتبادل وإقتسام المخاطرة، قد تنطوي العلاقة على قدر أكبر من الأستقرار والاستمرارية.

3.على المستوى الفلسفي: يتوجه تسويق العلاقة الى جوهر فلسفة التسويق، فهو يعيد النظر في رؤية التسويق الى منح الأولوية لإحتياجات الزبائن بعيداً عن دورة حياة المنتج، في مقابل دورة حياة العلاقة مع الزبائن.

أن تطور ممارسات تسويق العلاقات، بدأت بمراحل مبكرة جداً قبل نشوء المفهوم، إذ تشير الكثير من الدراسات الى إن ظهور الممارسات الأولى لهذا المدخل كانت في عام (1884) على يد (John Henry Patterson) في مجال العروض المبدعة للمبيعات وانصبة المبيعات الخاصة. ثم قدم بعد ذلك(Henry Jamison) بحث قرارات الزبون عام (1911)، في حين لحقهم (Morris Porkin) وقدم المؤقت اليومي عام (1947). بعدها جاء دور (Arnold Roldex)عام (1950)بمشروع البطاقات. ثم واصل المرحلة الآتية (Renington rand) عام (1952) وقدم أول حاسبة شخصية لتطبيقات الأعمال وفي عام (1984)كان أول اتصال تجاري (Pat Sullivan)، بعدها وفي عام (1994)إنطلقت الشرارة الأولى لتسويق العلاقات الإلكترونية (Net scape Navigator)،عندما استخدم الـ (cookies)على (web) والشكل (8) يوضح تطور هذه المراحل. وبعد دخول عالم الأعمال في إعصار التطور التكنولوجي الهائل، كانت بداية المرحلة الحقيقية لتطبيقات تسويق العلاقات. وبعد دخول تسويق العلاقات في حالة الرواج في منتصف التسعينيات مرت بتطور معنوي. إذ شكلت المرحلة الأولى أو ما يسمى الجيل الأول (الطريقة الوظيفية تسويق العلاقات)، إذ ظهرت فيها قوة البيع المؤتمتة ، تناولت هذه المنتجات وظائف تسبق البيع (مثل الاحتفاظ ببيانات الزبائن و التسويق عبر الهاتف وإصدار أوامر البيع)، وكذلك خدمات الزبون ودعمه، تناولت هذه البرامج أنشطة ما بعد البيع (مثل مكاتب الدعم والمساعدة، و مركز الاتصال و المكالمات الهاتفية ودعم الخدمة الميدانية) وعادة ما كانت تعمل قواعد بيانات بمعلومات زبائن محددة معزولة تماماً عن النظم الأخرى. أما الجيل الثاني (طريقة الواجهة الأمامية لمواجهة الزبون)، التي تمثل تقنية شبيهة بتخطيط موارد المنشأة بتكامل عدد من النظم الفرعية المستقلة المختلفة في مجموعة واحدة. وتتناول احتياجات الأعمال من الواجهة الأمامية لمواجهة الزبون في المنظمة. وكان الهدف إنتاج حالة فردية لكل التدخلات مع الزبون، مستقلة عن الغرض من الاتصال (ما قبل المبيعات، أو مبيعات العملية الجارية، أو خدمة ما بعد البيع)، أو وسيلة الأتصال (الهاتف، أو البريد الألكتروني، أو الإنترنت، أو أي قناة أخرى). و للجزء الأكبر، لم يتحقق هذا الهدف خلال التسعينات من القرن الماضي. وفي

الحقيقة، منذ عام(1999)، وما تلاها بدأ يظهر المزيد و المزيد من توضيح تقنية تسويق العلاقات. ين بدأت مرحلة الجيل الثالث (الطريقة الإستراتيجية) مع نهاية (2002)، بدأ سوق تسويق العلاقات يزداد، وكانت الفجوة بين القيمة المدركة للزبائن و القيمة المتحققة تقل بسرعة. و أصبحت التنظيمات تكامل نظم الواجهة الأمامية لمواجهة الزبون مع نظم الواجهة الخلفية وكذلك مع الشركاء والموردين. كما ساعدت تقنية تكامل تقنية الانترنت في إعطاء تسويق العلاقات دفعة قوية، بالآتي من الممكن إن تستفيد المنظمات من تطبيقات تسويق العلاقات الاستراتيجية بشكل أفضل بكثير من الحلول التقنية الأخرى. وبناءاً على التنوع الواضح لهذه المدارس، فأن الاتفاق على مفهوم موحد لـ تسويق العلاقات لم يكن من السهولة بمكان، فالمفهوم يتضمن أساليب و أنشطة مختلفة تختلف باختلاف الصناعة و المعالجة النظرية التي تناول الباحثين فيها دراستهم لموضوع تسويق العلاقة. إن لمفهوم تسويق العلاقات أسس مخالفة تماما لما كان سائدا على وفق المفهوم التقليدي للتسويق، فقد أشار (Berry,19838) الذي يعتبر من الأوائل الذين قدموا هذا المصطلح، بأن تسويق العلاقات يقوم على ثلاثة أسس هامة، هي جذب الزبائن، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة. وهذا يعني أن هذا المفهوم الحديث للتسويق يركز على أهمية عملية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، أكثر من عملية السعي الدائم لجذب الزبائن الجدد، مع التأكيد على أن هناك فروق بين الزبائن، ولا يمكن اعتبار جميع الزبائن هم زبائن محتملين يمكن استهدافهم. كما يؤكد(Gronroos,1994) بأن تسويق العلاقات يتضمن تحقيق أهداف طرفي المعادلة التسويقية، وهما الزبون والمسوق، من خلال عملية التبادل والوفاء بالوعود. وقد صاغت بعض الأدبيات أهمية تسويق العلاقات ضمن اطر مختلفة، وأن الأهمية في تسويق العلاقات تتجلى في تحسين التعرف على الزبائن واستهدافهم بشكل أفضل، وتقليل الكلف وزيادة الربح الإجمالي، وتعطي تسويق العلاقات في المحيط التنافسي المتزايد فوائد إستراتيجية عديدة للمنظمات. وقدم (Kotler, 2003) مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تحصدها المنظمات من تسويق العلاقات هي:

- زيادة الإيراد من خلال زيادة الاحتفاظ بالزبون.
- تقليل كلف إستقطاب الزبون.
- تحسين خدمة الزبون.
- سرعة إحداث تحول للزبون.
- زيادة رضا الزبون.

قدمت بعض المنظمات وسائل وأدوات تسويقية لمد جسور العلاقة بين الزبائن، ثم تعزيز هذه العلاقة وأدامتها، ومن أهم تلك الأدوات، التي قد تسمى مرتكزات تسويق العلاقات، أو كما يطلق عليها حزم علاقات الزبون، ونوادي الزبون التي تمثل عمليات وأنشطة تسويقية تنتج من مكافآت المنظمة للزبائن نتيجة تكرار الشراء. وأنها تستخدم عادة لبناء العلاقة وتشديد الأرتباط مع الزبون بشكل أقرب. ويشير الكثير من الباحثين أنها تمثل مكونات جوهرية للعلاقة مع الزبون. وبما يتعلق بأنواع هذه الإستراتيجيات أو الروابط، لم يختلف الباحثين أذ اتفقت الكثير من الدراسات حول هذه الإستراتيجيات بإنها تتكون من ثلاث محاور رئيسة هي كالآتي:

1. الحزم المالية: والقائمة على تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء،وربطهم مع المنظمة لأطول مدة ممكنة، يشار الى هذا النوع أحياناً ببرامج التسويق المتكرر او برامج تسويق الإحتفاظ ، ويتم الإعتماد على المنافع الإقتصادية التي تقدمها المنظمة للزبائن لكسب وإدامة العلاقة معهم، مثل الأسعار، الخصومات واي نوع من الحوافز المالية التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتأمين العلاقة مع الزبون وتحقيق الولاء. أما (Smith,1998) فقد كانت لديه رؤية أعمق حول هذا النوع من الروابط، عندما أشار الى إنها روابط فعالة في مجال العلاقة بين المصارف و زبائنهاووصفها بأنها "تحقق إرتباطات مضاعفة ومتعددة من الجوانب الأقتصادية والأدائية والتي تساعد على إستمرار العلاقة". إن الروابط الفاعلة يمكن إيجادها بمنافع إقتصادية، إستراتيجية، تكنولوجية (معرفة أو معلومات)،وحتى أداتية (منتج أو خدمات مرتبطة بها).
2. الحزم الإجتماعية: أدرك المسوقون أهمية التبادل الإجتماعي، فالكثير من الزبائن يقيمون الإرتباط الشخصي مع متاجر التجزئة، لأنهم لا يرغبون بالخدمات التي تقدمها المصارف بشكل متجانس ومتماثل، ولعل وجود هذا النوع من الروابط بين الزبائن والمنظمة، يعد مؤشر على علاقة شخصية جيدة. إن هذا النمط من التفكير تم تكييفه من قبل الدراسات اللاحقة، بعد أن كانت جذوره الأساسية في مجال علاقات الأعمال. كما تسمح الروابط الإجتماعية بتوليد رضا المشتري وثقته عن مقدم الخدمة، و تزيد من توجه المنظمة لإدراك حاجات وتوقعات الزبون و التعلم منها. كما أن هذه الروابط تشكل حلقة الوصل المعنوية والنفسية التي تؤطر العلاقة بين الزبون والمنظمة، كما تعد الجسر الذي يعزز مفهوم التبادل على وفقاً مفهوم الهوية

الإجتماعية وتحقيق الذات، فالروابط الإجتماعية المتحققة من العلاقة التبادلية، تتحول الى تماثل بين هوية الزبون والمنظمة، من خلال إكتشاف الذات، التقارب، الإلتصاق الذي يوفر الدعم والنصح، ويكون التقمص والإستجابة، وتماثل المشاعر، والخبرات المشتركة. في حين أشار أن المنافسين يصعب عليهم تقليد هذه الخدمات نتيجة إرتفاع كلف التحول، بالآتي فأنها تولد مشاعر التمكين، وتعرض مستوى من التحكم النفسي للعلاقة. بأن الروابط الهيكلية تعزز العلاقة مع الزبون، بما تقدمه من حلول لمشاكل الزبائن في نظم تسليم الخدمة، فضلاً عن مهارات بناء العلاقة مع الخدمات الفردية، فوجود مثل هذه الروابط، يحول دون نية أو سلوك إنهاء العلاقة نتيجة التعقيد وكلف التحول. وخلاصة القول أن هذه الروابط تمثل أعلى مستوى من مستويات تسويق العلاقة كونها تمتد على جسور هيكلية تقوم على دعامات إجتماعية ومالية، تشكل بوجودها ركيزة اساسية لبناء علاقة المنظمة مع الزبون، وتوقد في نهاية المطاف الإلتزام والرضا والولاء، وتوفر أرضية خصبة لتعزيز الروابط العلائقية التي تقوم على الهوية الإجتماعية والتصنيف الإجتماعي.

د: **تسويق الأداء**: يتضمن التسويق الشمولي فضلاً عن المكونات السابقة ، التسويق الأدائي أيضاً اذ يضم بين طياته نشاطات واسعة لتسويق البرامج الاجتماعية والقانونية والبيئة والأخلاقية. ومن الملاحظ أن مفوم تسويق الأداء يتطابق مع مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمصارف، ويضيف اليها بعض الممارسات الحضارية المعاصرة، مثل تسويق القضية، وممارسات المسؤولية الإجتماعية، والتسويق الإجتماعي. ويدعو مفهوم تسويق الأداء، المسوقين لمراعاة الاعتبارات الاجتماعية والأخلاقية والقانونية والإنسانية في ممارستهم التسويقية. ويجب أن يوازنوابين المعايير الاجتماعية والأخلاقية والقانونية والإنسانية ويقذفوا المعايير المتعارضة في أغلب الأحيان من المنظمة الرابحة، وإرضاء الحاجة الإستهلاكية، ومصلحة عامة، كما يهتم هذا المدخل المعاصر بجوانب المسؤولية الاجتماعية ورفاهية المجتمع ككل. لذا أصبح من الضروري أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب مصلحة الزبون والمنظمة، إذإن إهمال مصالح الزبائن واهتماماتهم والمصالح المجتمعية البعيدة الأمد يعد إساءة للمستهلكين والمجتمع. يمثل تسويق الأداء موقف فلسفي و أخلاقي، أكثر من كونه طريقة للتعامل مع المجتمع، إذ إنه يتضمن المسؤولية الإجتماعية بمداها الواسع، علاقة المنظمة بالمجتمع واتجاهها للوظائف والمهام غير الأقتصادية، والتي لا تنحصر في حدود تلبية احتياجات العروض التسويقية. بل تمتد الى

عملية التثقيف الاجتماعي وتعزيز التنمية الاجتماعية، إعتماداً على نفوذها في السوق وتفاعلها مع المجتمع. وهذا ما جعل الكثير يذهبوا الى إن هذه الممارسات تمثل عقد" اجتماعي بين المنظمة والمجتمع، بما تقوم به المنظمة من عمليات تجاه المجتمع ، وإبرام العقد الاجتماعي في مفهوم تسويق الأداء، يعني انها علاقة تقوم على الاتفاق و الالتزام و الإعراف بين الطرفين.وهي بذلك تحقق الكثير للمنظمات من أبرزها الأتي:

1. تحقيق الميزة التنافسية: يمكن أن يكون تسويق الأداء مصدر للميزة التنافسية من خلال ما يأتي:
2. كون المسؤولية الاجتماعية تمثل مبدأ أخلاقي ، يمكن أن تولد موجودات غير ملموسة.
3. تخفيض كلف العمليات من خلال تقليل أو ادخار الكلف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والمعدات الأخرى.
4. الاستثمار في مفهوم صداقة البيئة قد يقلل من كلف المواد المستهلكة في عمليات الإنتاج.
5. مصدر للقيمة المضافة ببناءأعمال جديدة و الاهتمام بمتطلبات و مصالح المستفيدين. وكذلك تطبيق مفهوم الحركة الاستهلاكية الأخلاقية.
6. تحقيق الالتزام التنظيمي: إن تحقيق سمعة جيدة و الانغماس في ممارسات تسويق الأداء، والقيم العليا، والمعايير الأخلاقية في التعامل مع مختلف أصحاب المصالح، قد تزيد من التصاق العاملين بالمنظمة، ويساعدها في استقطاب قوى عمل مؤهلة وتحفيزها، و التي تكون ضرورية للتنمية المستدامة.
7. تعزيز الأداء المالي: إذ إن الاستثمار في الموجودات غير الملموسة قد يؤثر على الإيرادات المتحققة، نتيجة السمعة والصورة الإيجابية التي تحققها تلك الممارسات. فهي ترسم صورة مشرقة عن المنظمة، ويجذب الزبائن ويحقق الولاء والثقة بممارسات المنظمة.

وقد صنف كل من (Kotler&Keller,2007) (Kotler &Lee,2004) ممارسات تسويق الأداء على النحو الأتي:

1. ممارسات المسؤولية الإجتماعية: إن المنظمات اليوم أكثر حساسية تجاه صورتها العامة، وأكثر تعرضاً من أي وقت مضى للضغط من قبل أصحاب المصالح، كما إن روح المواطنة في المنظمات أصبحت من أولويات الأعمال ذات الحجم الكبير ومن المحتمل أن تبقى على ذلك الشكل. يتضح أن أصلَ تولُّد تلك الحزمة من الالتزامات، هو طبيعة العلاقات المتبادلة بين المنظمة والمجتمع وذلك إن دلَّ هذا على شيء، فإنّما يدل على أن المسئولية الاجتماعية تعد مفهوماً مرناً يتأثر بمحددات اجتماعية معقّدة، فالتغيرات

الإجتماعية عبر الزمن تعدحركة ديناميكية، فيلحق بالمجتمع الكثير من العوارض و التحولات في الإطار الثقافي، والخصائص الثابتة المستمدة تاريخياً بمعدلات غير ثابتة فهي تختلف من مجتمع لآخَر وقد يختلفُ ذلك في أجزاء المجتمع الواحد. لقد بدأ الحديثُ عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية، عندما كانت مفهوماً مرتبطاً وبشكل دقيق بقضايا التّلوث والهواء والمياه، فضلاً عن بعض القضايا المتُعلّقة بالمسؤولية والأمانة المالية والمسؤولية عن الدقّة في التعامل مع قواعد البيانات ، إذ كانت الشركات الكَندية أولَ من تبُنّى تلك الأفكار، فالحاسب، والمدقق الاجتماعي يمكنه أن يصل إلى الزبائن، ويتحرى عن ما قد تعرض له من انتهاكات لحقوقه،أو أن يصلَ إلى الموردين، والمؤسسات المستفيدة من تلك الشركات، وذلك يشملُ الشركات بكافّة أنواعها وأحجامها.

2. **تسويق القضية**: لعدة سنوات مضت كان ينظر الى موضوع أهداف تطوير المجتمع على انها أنشطة خيرية منعزلة عن أهداف الإعمال ولا تعمل على تأسيسها. لكن هذه القضية تغيرت، فاليوم نشأت ما يسمى ببرامج تسويق القضية والتسويق المرتبط بالقضية والتي جلبت معها تحولات مثيرة فيما يخص العلاقات غير الربحية من اجل تحقيق الربحية. انها عملت على تأسيس مفهوم بان تطوير المجتمع ودعمه يجب إن توضع على أنها نقطة تقاطع ما بين أهداف العمل (مبيعات\ أرباح) والحاجات الاجتماعية الحضارية للمجتمع. ان انغماس المنظمات المتزايد اليوم بقضية تسويق القضية يتمثل على سبيل المثال لا الحصر بالالتحاق بالمؤسسات الخيرية او القضايا الاجتماعية لتسويق منتج او خدمة معينة. فتسويق القضية يعني ترويج القضايا الاجتماعية من خلال جهود معينة مثل التبرعات واتفاقيات الترخيص والإعلان. كما إن دعم قضية معينة لها أهمية داخل المجتمع، فهي تعطي المصارف شخصية بارزة في المجتمع وتظهر ما تقف من اجله المنظمة وتساعدها في الاتصال بالزبائن والمجهزين والعاملين والمستثمرين والمجتمع. كما إن برامج تسويق القضية تسمح للزبائن للتعبير عن معتقداتهم بصراحة وبشكل عام في دعم القضايا التي تعدبالنسبة لهم من الامور المهمة. ولهذا فان المسوقين اليوم يواجهون صعوبة في استخدام وسائل الإعلام التي تعمل على إيصال صورة عن منتجاتهم، فمعظم هذه الإعلانات غير مجدية، بسبب تذمر الزبائن منها وإهمالها. لهذا نرى بان المسوق اليوم يسعون للاستثمار في العلامات التجارية الخاصة بقضية لغرض صف مصرفهم مع القضية التي ترتبط بالزبون.

3. **التسويق الإجتماعي**: لا تنحصر المعايير الجديدة للتسويق في سعيها لتحقيق الأرباح فقط، بل إن الأداء التسويقي في المنظمة، لا بد أن يمتد الى الجوانب الإنسانية التي تتعلق

بعموم المجتمع و المتغيرات البيئية المحيطة بالمجتمع. فقد ظهر مفهوم التسويق الإجتماعي نتيجة الأنتقادات الموجهة للأساليب التقليدية، المتوجهة نحو السوق، من حيث إنها بالغت كثيراً في تدليل الزبائن، ومحاولة إرضاءهم عن طريق إشباع رغباتهم بغض النظر عن الإعتبارات الأجتماعية. فالتسويق الإجتماعي يركز على تقديم مصلحة المجتمع قبل مصلحة المنظمة، وبدأ المفهوم يتطور تدريجياً مع تقدم الوقت ، فلم يكون المفهوم التقليدي للتسويق من خلال أبعاده الهادفة الى الربح المادي دون القضايا الأخرى، قادراً على مواجهة المشكلات الأجتماعية التي قد تسببها بعض من العروض التسويقية لمنظمات الأعمال. وعليه فأنه لا يمكن لفلسفة تسويق القيم الإجتماعية أن تؤتي أكلها إلا إذا استوعبت أهم المفاهيم و المكونات المتحكمة والمنظمة للمجتمع ومنها الظاهرة الإجتماعية، التغييرات الإجتماعية، والتنشئة الإجتماعية، والتي تسهم في غرس القيم الإجتماعية من خلال توظيف حملات التسويق الإجتماعي. وعلى وفق هذا المنطق فإن مفهوم التسويق الإجتماعي يتجاوز بأبعاده مدى النشاطات التي تمارس ضمن المنظمة على على وفق المنظور التقليدي التسويقي، إذ إنه يتكامل ويتلازم مع المجتمع بوصفه جزءاً منه. وتعرف حملات التسويق الإجتماعي بأنها "مجموعة من البرامج الإتصالية التي تعتمد على التخطيط لوضع إستراتيجيات إقناعية بهدف تبني الأفكار أو السلوكيات أو الممارسات الإجتماعية الإيجابية"، وتعتمد هذه الحملات على برامج متخصصة في تغيير معارف ومعلومات وإتجاهات الجمهور المستهدف. كما يمكن فهم التسويق الإجتماعي بأنه "التصميم، التنفيذ، والسيطرة على البرامج التي تبحث نحو زيادة قبول الأفكار الإجتماعية". وبطبيعة الحال فأن ذلك لا يتم بمعزل عن الأدوات التسويقية المعروفة كتجزئة السوق، بحوث السوق، مفهوم التطوير و الإتصالات، التسهيلات، التحفيز لتعظيم إستجابة المجموعات المستهدفة.

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم التسويق الشمولي

س2: عدد اهم مزايا التسويق الشمولي

س3: اشرح اهم مكونات التسويق الشمولي.

س4: وضح ما المقصود بمفهوم التسويق المتكامل.

س5: وضح ما المقصود بمفهوم التسويق الداخلي.

س6: وضح ما المقصود بمفهوم تسويق العلاقات.

س7: وضح ما المقصود بمفهوم تسويق الأداء.

الفصل الثالث عشر

التسويق الاخضر

الفصل الثالث عشر

التسويق الاخضر

منذ مطلع الستينات من القرن الماضي بدأ العالم يبدي انزعاجا وقلقا بالغا حول بعض القضايا البيئية مثل التلوث واستنزاف مصادر الطاقة .وأخذ هذا القلق بالتزايد بشكل كبير مع مطلع السبعينيات، حيث برزت إلى السطح بعض القضايا المعقدة مثل التغير المناخي العالمي، تزايد استنزاف الموارد الطبيعية، تلوث الهواء الناجم عن الغازات العادمة، تلف البيئة الطبيعية نتيجة عوادم ومخلفات الصناعة، قطع الأشجار من الغابات وتقلص المساحات الخضراء، الأمطار الحامضية، تلف طبقة الأوزون في الغلاف الجوي وتسرب المواد السامة وقتل النشاط الحيوي، وإنتاج وتسويق سلع ضارة بالبيئة والإنسان، فضلا عن سوء تعامل الإنسان مع البيئة. وعلى ضوء هذه المتغيرات فقد برزت جمعيات وهيئات مختلفة ومتعددة حول العالم تنادي بالمحافظة على البيئة لجعلها مكانا آمنا للعيش لنا وللأجيال القادمة .وتزايدت الضغوط على الحكومات والهيئات الرسمية لسن التشريعات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتنظيم العلاقة بين الإنسان والبيئة بما يكفل المحافظة عليها وعلى مواردها الطبيعية، وبالتالي جعلها مكانا آمنا للعيش .وقد صدرت العديد من القوانين والتشريعات في العالم بهذا الصدد. واستجابة لهذه التشريعات والنداءات من الهيئات الرسمية والغير رسمية، فقد بدأت العديد من منظمات الأعمال بإعادة النظر بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية في ممارساتها التسويقية، وذلك بإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة في استراتيجياتها التسويقية .ومن هنا بدأ الاهتمام بنمط جديد من التسويق، عرف بالتسويق الأخضر، يتمحور حول الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية في ممارسة الأنشطة التسويقية. وقد خصص هذا الفصل لغرض التعرف على مفهوم التسويق الاخضر واهم الموضوعات المتعلقة به، ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على التطور التاريخي للتسويق الاخضر.
2. التعرف على مفهوم التسويق الاخضر.
3. التعرف على اهمية التسويق الاخضر في المنظمات المعاصرة.
4. التعرف على اهم الاسباب التي دفعت المنظمات الى تبني فلسفة التسويق الاخضر.
5. التعرف على اهم الاهداف التي يسعى التسويق الاخضر الى تحقيقها.
6. التعرف على اهم عناصر المزيج التقسويقي الاخضر.

أولاً: التطور التاريخي للتسويق الأخضر

ساد اعتقاد بين القائمين على النشاطات التسويقية ولمدة زمنية ليست بالقصيرة تمثل بالتركيز على معيار حجم المبيعات بوصفه مؤشراً على نجاح النشاطات التسويقية الساعية لبناء علاقة مباشرة ومتينة بين الشركة وزبائنها، ولعل زيادة حجم المبيعات أمر يسوغ كل السياسات التسويقية المتبعة ودليل نجاح الشركة. وعلى هذا الأساس فقد انتهجت العديد من الشركات الإنتاجية والتسويقية سياسات مختلفة فيها الكثير من مظاهر الإجحاف تجاه الإنسان والإضرار بالبيئة مرتكزين في ذلك على شيوع هذه الأفكار وعدم تبلور الثقافة التسويقية لدى المستهلك، فضلاً عن افتقاد التشريعات القانونية الجادة التي بإمكانها الوقوف بحزم للحد من هذا التوجه. إلاّ أن تزايد تهديد المشكلات البيئية خلال العقود الثلاثة المنصرمة أثمر عن اتساع رقعة الوعي البيئي، فمشكلات كاتساع فتحة الأوزون في الجو وظاهرة الاحتباس الحراري واكتساح الغابات، فضلاً عن الأمطار الحامضية وارتفاع مستويات تلوث الهواء والمياه والعديد من الظواهر المناخية الأخرى التي لها تأثير واضح في توجه الباحثين والمختصين في مختلف العلوم ذات الصلة نحو إيجاد أفضل السبل الكفيلة بمعالجة الأسباب المؤدية إلى ذلك أو إزالتها. ففي الولايات المتحدة الأمريكية أشار تقرير قدمته مؤسسة (Roper Green Gauge) إلى أن سكان الولايات المتحدة الأمريكية تتزايد مخاوفهم من المعضلات البيئية، وأن 87٪ من الأمريكيين قلقون بشأن البيئة ومن مسألة التلوث البيئي الذي وصلت معدلاته إلى نحو أكبر من المعدلات الطبيعية. وطبقاً لما قدمه تقرير جمعيات البحوث البيئية في مدينتي برستون ونيوجرسي لعام (2000) (Environmental Reseasrch Associates) (ERA)، فإن هناك رغبة عامة متزايدة لخدمة البيئة وأن 75٪ من الأمريكيين يرغبون بإيجاد مجموعة من الصناعات تهدف إلى المحافظة على البيئة، ويتوقع العديد من الباحثين تزايد المشكلات البيئية ما لم تتضافر الجهود. وقد أطلق العديد منهم على عام 1990 عقد الأرض "Earth Decade" وهو العقد الذي ظهرت فيه المسألة البيئية بوصفها أحد أكثر الموضوعات أهمية. وعلى هذا الأساس فقد عبرت العديد من الشركات العالمية عن قلقها العميق فيما يتعلق بقدرتها المستقبلية في إنجاز المشاريع الاستثمارية المربحة نتيجة للتغيرات البيئية المتزايدة التي تركت آثاراً مباشرة في مجمل النشاطات وفي مختلف الاختصاصات والعلوم. وبالنظر للتأثير المتزايد لهذه المتغيرات في العلوم الإدارية، فقد كان حرياً بها أن تكون السباقة في البحث عن مكنونات هذه الظواهر وسبل معالجتها كي تسهم في مواجهة الاتهامات المتزايدة للعملية الإدارية كونها أحد ابرز المسببات التي أدت إلى الأضرار

بالبيئة والإنسان، ونتيجة لذلك حدثت تغييرات جوهرية في طبيعة التوجه الفلسفي للفكر التسويقي، وبرز ما يعرف بالتسويق الأخضر (Green Marketing) الذي يمثل الوليد الشرعي للتوجه الاجتماعي في التسويق، أو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية التسويقية وحركة حماية المستهلك، وعليه فان محاولة الوصول إلى التسلسل المنطقي لمراحل نضوج مفهوم التسويق الأخضر يستوجب تتبع جذور التوجه البيئي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية. إذ برز هذا التوجه في مطلع الستينات من القرن الماضي نتيجة الاهتمام المتزايد بالتأثيرات البيئية التي استفحلت عواقبها ولامست نتائجها الوخيمة أبعاداً ونشاطات شتى ولم يقتصر تأثيرها على جوانب محددة من المجتمع، وإنما امتد ليشمل أبعاداً جديدة بالشكل الذي حَفَزَ أطرافاً عدة للإسهام في محاولة التصدي للمد البيئي وتأثيراته السلبية في مجمل النشاطات الحياتية والاقتصادية، ولعل النشاط التسويقي في مقدمة النشاطات التي توجب عليها تطوير التوجهات والتطبيقات لتحديد مضامين مختلفة تضمن تهذيب التسويق وقواعده في إمكانية مواجهة المتطلبات البيئية وضمن هذا السياق يمكن القول إن تطور الإطار المفهومي للتسويق الأخضر قد مرّ بمراحل ثلاث هي:

1. المرحلة الأولى: التسويق الأحيائي: وتمتد جذور هذه المرحلة من الاهتمامات الاجتماعية والبيئية التي تطورت خلال الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي، وقد تم تعريف التسويق الإحيائي بأنه يهتم بجميع النشاطات التسويقية التي: "تسهم في معالجة مسببات المشكلات البيئية. يمكن أن تسهم في توفير الحلول للمشاكل البيئية". وقد عبرّت العديد من الأبحاث والدراسات عن هذه الاهتمامات، فقد نبهت الدراسة الموسومة (Silent spring and the club of Rome's Limits to Growthing) إلى حقيقة أننا نحيا في عالم محدود الموارد تسهم التوسعات غير المدروسة إلى استنفاذ الموارد الطبيعية والأنظمة التي نعتمد عليها في حياتنا. ويمكن القول إن أهم سمات هذه المرحلة تجلت بالآتي: "ركزت وبشكل خاص على المشكلات البيئية مثل تلوث الهواء، ونضوب مخزون النفط والتأثيرات البيئية للملوثات الصناعية مثل (DDT). بحثت عن تعريف محدد للمنتجات والشركات والصناعات التي تكون في موقع يمكنها من المساعدة في حل هذه المشكلات. ناقشت المشاكل البيئية من خلال نطاق ضيّق في الخطوط الأمامية لصناعات تتضمن السيارات والنفط والصناعات الكيميائية. اهتمت حصراً بفئة من المستهلكين والشركات القادرة على تغيير سلوكها. ولعلّ أكثر الجوانب ارتباطاً بالتسويق يتمثل بزيادة حجم التنظيم البيئي من خلال القوانين البيئية، فالعديد من المسوقين تمثل البيئة بالنسبة لهم التحدي الأكبر لقوانين الشركة ولفرق العمل الفنية،

من خلال قدرة مهندسي الشركة ومحاميها على تأمين انسجام أو تطابق الشركة مع المعايير البيئية، في حين ترى بعض الشركات أن البيئة تمثل عبئاً أو شيئاً غير مرغوب في المجال التسويقي ومصدراً لزيادة الكلف، في حين نجد أن الشركات التي تتبنى القيم الاجتماعية والتوجهات البيئية بشكل مركزي في أعمالها تكون أكثر قدرة على استيعاب مضامين التسويق الأخضر وتطبيقها، فمثل هذه الشركات تكون سبّاقة في تطبيق أسلوب الانقياد نحو القيم الاجتماعية والبيئية فضلاً عن تلبية احتياجات المستهلكين وضغط السوق، فمنظمات مثل (Body Shop) لمستحضرات التجميل و (Ben & Jerry) في مجال التمويل و (3M) للاتصالات تسعى إلى أن تكون مثالاً لحركة الأعمال الخضراء.

2. **المرحلة الثانية**: التوجه البيئي: برزت المرحلة الثانية من التسويق الأخضر خلال أواخر عام 1980، فالموارد المهددة بالاندثار التي تعتمد عليها الحياة البشرية كانت كالأجزاء الأكثر إيلاماً في سلسلة الحوادث والاكتشافات، ويتضمن ذلك أحداثاً تراجيدية حدثت عام 1984، فاكتشاف ثقب طبقة الأوزون عام 1985، وإحداث مفاعل تشيرنوبل (Chernobyl) عام 1986، وتبدد نفط حقول (Exxon-valdez) في الاسكا عام 1989، وما رافق هذه الأحداث الكارثية من اهتمامات إعلامية واسعة وجهت اهتمام المجتمع تجاه البيئة فأصبح ذلك كالعنوان الرئيس لهذا الموضوع. إن نجاح المستهلك في مقاطعة الشركات التي تحوم حول أدائها البيئي الشكوك يثبت أن بإمكان المستهلكين تحشيد الجهود تجاه البيئة والحد من المسببات البيئية الضارّة، فقد انتهى أحد البحوث التي قدمها (J. W. Thompson) سنة 1990 إلى أن أكثر من 82٪ من المستهلكين في الولايات المتحدة الأمريكية يرغبون بدفع 5٪ ككلف إضافية للحصول على المنتجات الخضراء. كما أشار (L. Voters) إلى ازدياد الدعم الحكومي والسياسي للتسويق الأخضر وبشكل خاص في أوربا، إذ تمّ انتخاب الشركات الأكثر إشراقاً وجرى العمل على تطويرها بتبني سياسات بيئية محددة. وفي الوقت نفسه، فإن بعض الأفكار المهمة حول العلاقة بين نشاطات الأعمال والبيئة بدت واضحة في هذه المتضمنات. وفي حقيقة الأمر يمكن تعريف التوجه البيئي من خلال الطرح التاريخي السابق وتحليل متضمناته بكونه حركة منظمة تهدف إلى حماية حق المواطنين في العيش ببيئة سليمة والتوجه نحو حماية تلك البيئة وتحسينها.

3.المرحلة الثالثة: الاستدامة (استدامة التسويق الأخضر: تعدّ الاستدامة التطور الأكثر عمقاً في التسويق الأخضر الذي بدأت ملامحه في منتصف الثمانينات من خلال تقرير بيرتلاند (Brundttand) 1987 الذي أشار وبشكل صريح إلى منهج الاستدامة للاستهلاك والإنتاج متضمناً تحديد المواد الأولية في ضوء معايير الواقع الحالي، فهو يتضمن استخدام موارد طبيعية بالكميات التي لا تؤدي إلى الأضرار بالأنظمة البيئية أو النشاطات الإنسانية، وبتعبير آخر بالنسب التي بالإمكان إعادة تعويضها من خلال البدائل التي تحل محل الموارد الأصلية. كما يعني هذا المنهج التسبب بإنتاج التلوث والفضلات بنسب يمكن للأنظمة البيئية امتصاصها بدون أن يفسد قابليتها للحياة والنمو، إن مفهوم الديمومة مهم جداً بسبب: "يجمع معاً المسائل المرتبطة بالبيئة المادية، المجتمع والاقتصاد ويميز متعلقاتها ولا سيما عند طرح برنامج يضمن حماية البيئة ويحقق النمو الاقتصادي كخيار واحد. كونه فكرة قائمة على أن الشركات والحكومات والجماعات البيئية بإمكانها جميعاً الاتفاق على الأهداف المختلفة، فحين يسعى أحد الأطراف إلى تعزيز الاقتصاد وديمومته على المدى الطويل تبدي بقية الأطراف اهتماماً أكبر باستدامة البيئة الطبيعية فإن ذلك يوفر فرصاً جديدة للمساهمين والشركاء. يمثل توجهاً عالمياً يشخص معظم المشكلات البيئية كأعراض ناجمة عن عمليات الإنتاج غير المستدامة أو أنظمتنا الاستهلاكية. مفهوم يتضمن مجموعة قواعد ومبادئ تتبناها كأهداف ستراتيجية أغلب حكومات العالم المتقدم ومنظماته". كما إن التوجه العملياتي في منهج الاستدامة التسويقية يتضمن تصميم منتجات جديدة أكثر إبداعاً، أو أنظمة إنتاجية تستبعد التلوث والمخلفات خلال مرحلة التصميم باتجاه التكنولوجيا النظيفة وضمن هذا السعي شهدت هذه المرحلة بروز العديد من الجهود كحماية حقوق المستهلكين، وفي تسليط الضوء على الأضرار الناجمة عن بعض العمليات التصنيعية كعمليات التعدين والأمطار الحامضية وتلوث المياه والأطعمة المعالجة كيميائياً، وتوجّت هذه المرحلة بحملات مكثفة لمقاطعة بعض الشركات التي تخرق حقوق المستهلك. ونتيجة للاهتمام المتزايد برز التدخل الحكومي من خلال سنّ القوانين والتشريعات للحد من الممارسات الضارّة بالبيئة من مختلف الأطراف من خلال متابعة الشركات الصناعية ورقابتها. وبالرجوع إلى الأطر النظرية في مجال التسويق يمكن تأشير عدد من المحاولات التي قدمّت إشارات أولية عن موضوع التسويق الأخضر، ففي سنة 1974 أشارت إحدى الدراسات إلى المخاطر والتهديدات البيئية التي تواجهها

الشركات التسويقية. كما جاء نشر دليل المستهلك الأخضر (Green Consumer Guide) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1988 الذي تضمن أنواعاً من المنتجات التي لا تضرّ بالبيئة أو المستهلك فضلاً عن أسماء المتاجر التي تتعامل بها، علاوةً على دليل التسوق للمستهلك الأخضر. بوصفه مدخلاً تسويقياً للعديد من المحاولات لتضمين هذا التوجه الفلسفي الجديد ضمن الأدبيات الفكرية في المجال التسويقي، وعلى هذا الأساس فإن تبلور مفهوم التسويق الأخضر يمكن عدّه نتيجة منطقية لمعطيات هذه المراحل التاريخية التي مهدت الطريق لظهور هذا المفهوم وتطوره الذي أثر بلا شك في تطبيقات التسويق خلال المرحلة السابقة، فقد ظهرت أسواق ومنتجات خضراء جديدة متزامنة مع التقدم الحاصل في أداء الأعمال، أما الشركات العملاقة مثل (IBM) و (McDonald's) و (BT) الاتصالات البريطانية استخدمت قوتها الشرائية لتؤكد على أن مورديها يطورون أداءهم البيئي، ويتم تحليل أداءهم على وفق حسابات خضراء. كما تلجأ الحكومات إلى استخدام مسألة تخصيص العطاءات للتأكد من توجه الموردين نحو المسائل البيئية.

ثانياً: مفهوم التسويق الأخضر

تأسيسا على ما سبق يمكن النظر إلى التسويق الأخضر على أنه ترجمة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق، والذي خرج إلى النور كاستجابة للتحديات البيئية المتزايدة في الزمن الجديد .ويأتي هذا المنهج التسويقي متزامنا مع تزايد الاهتمام العالمي بحماية حقوق المستهلك، وظهور (Environmentalism) تهدف إلى حماية حقوق الناس للعيش في حركات منظمة ذات توجه بيئي بيئة نظيفة وآمنة، والتي مرت بعدة مراحل منذ الستينات من القرن الماضي وحتى الآن .وقد مهدت هذه الحركات الطريق لظهور مفهوم التسويق الأخضر في النصف الأخير من عقد الثمانينيات من القرن الماضي. يتمحور التسويق الأخضر حول التزام منظمات الأعمال بالتعامل بالسلع الصديقة للبيئة (السلع الغير ضارة بالمجتمع والبيئة الطبيعية) والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية وضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة على البيئة الطبيعية وعدم إلحاق الضرر بها .وتدور معظم التعريفات للتسويق الخضر حول هذه المحاور. فمثلا يعرف التسويق الأخضر على أنه" أي نشاط تسويقي خاص بمنظمة معينة، يهدف إلى خلق تأثير إيجابي أو إزالة التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة". أو هو" عملية تطوير وتسعير وترويج منتجات لا تلحق أي ضرر بالبيئة الطبيعية" . وفي نظرة أكثر شمولا، يعرف التسويق الأخضر

على أنه" عملية نظامية متكاملة تهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة، وحماية المستهلكين وتحقيق هدف الربحية للشركة". من الواضح أن كل هذه التعاريف تنسجم مع بعضها البعض في تركيزها على القيام بالأنشطة التسويقية ضمن التزام بيئي قوي وتوجه نحو تقديم سلع صديقة للبيئة، والتأثير في سلوكيات المستهلكين وعاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع هذا التوجه، وبما لا يتعارض أيضا مع الأهداف الربحية للمنظمة. ومن أبرز المظاهر التي تشير إلى تبني مفهوم التسويق الأخضر في إطار تحمل المنظمات لمسؤولياتها البيئية والأخلاقية هو تطوير البرامج التسويقية لحماية البيئة الطبيعية والمحافظة عليها. حيث تقوم بعض المنظمات بدعم وتمويل الأنشطة الخاصة بحماية البيئة والترويج لمشاريع إعادة التدوير للتقليل من النفايات والتلوث .فضلا عن إعادة تقييم آثار منتجاتها على البيئة الطبيعية، بحيث تكون صديقة للبيئة .فعلى سبيل المثال، قامت شركة " س.سي جونسون "بإعادة تركيب بعض منتجاتها من المبيدات الحشرية مثل" ريد " لتكون أقل ضررا بالبيئة .أما وتتجه الآن معظم الشركات لجعل مواد التغليف المستخدمة في المنتجات المختلفة قابلة لإعادة التدوير، وذلك لتقليل التلوث البيئي والمحافظة على الموارد الطبيعية. وفي الإطار العام للتسويق الأخضر ظهرت بعض المفاهيم الفرعية الهامة ذات الصلة، مثل المستهلك الأخضر، المنتج الأخضر، والإعلان الأخضر. ويمكن النظر إلى التسويق الأخضر على أنه ترجمة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق، والذي يعتبر كاستجابة للتحديات البيئية المتزايدة في الزمن الجديد .ويأتي هذا المنهج التسويقي متزامنا مع تزايد الاهتمام العالمي بحماية المستهلك: وحقوق الناس للعيش في بيئة نظيفة وآمنة، والتي مرت بعدة مراحل منذ الستينات من القرن الماضي وحتى الآن .وقد مهدت هذه الحركات الطريق لظهور مفهوم التسويق الأخضر في النصف الأخير من عقد الثمانينيات من القرن الماضي حيث يتمحور التسويق الأخضر حول التزام منظمات الأعمال بالتعامل بالسلع الصديقة للبيئة. يعتبر التسويق الأخضر فلسفة وفكر تسويقي نظمي متكامل يهدف إلى خلق تأثير ايجابي في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتطوير عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك،والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع وبما يؤول إلى تحقيق المحافظة على البيئة الطبيعية وحماية المستهلك وإرضائه، فضلا عن تحقيق هدف الربحية للشركة لكي تبقى وتستمر، وعليه فتطبيق مفهوم التسويق الأخضر يقوم على أساس تعديل استخدام الموارد الطبيعية والمواد الأولية بما ينسجم مع متطلبات البيئة وتعديل العمليات الإنتاجية حتى

تتطابق مع الأهداف الأساسية للتسويق الأخضر .ويعتبر التسويق الاجتماعي الترجمة الفعلية للمفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على دراية حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين أو المستخدمين للسلع والخدمات ومحاولة تلبيتها أو إشباعها حيث يركز التسويق الاجتماعي على أهمية وجود ب ا رمج اجتماعية هدفها الأساسي مساعدة المستهلكين عند وقوع أية تجاوزات لحقوقه.

ثالثاً : أهمية التسويق الأخضر

يحقق التسويق الأخضر فوائد ومكاسب كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تتبنى هذا المفهوم ومن أهمها ما يلي:

1. تحسين سمعة المنظمة :تعبر سمعة المنظمة عن التطورات التي تتبناها مجموعة الأطراف المتعاملة معها مثل الملاك، العملاء، الموردون، الموظفون، والبنوك، المنظمات غير الحكومية، المستهلكين، الحكومة. إن تبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل المنظمة قريبة من عملائها وبالذات الذين لديهم توجه بيئي، أن كسب عملاء جدد في المستقبل. وفان هناك مجموعة من المبادئ لابد ان تعتمدها المنظمة في عملياتها المختلفة مثل: مبدأ المصداقية مع المستثمرين والعملاء والموردين، مبدأ الثقة، مبدأ الاعتمادية، مبدأ المسؤولية البيئية والاجتماعية والمالية. فعندما تطبق المنظمة مفاهيم التسويق الأخضر، وتتعامل في منتجات مرتفعة الجودة وتستخدم وسائل الإعلان الصادقة، وتتعامل بطريقة مسؤولة اجتماعيا وبيئيا، يكون لها سمعة جيدة في السوق تساعد رجال التسويق على حسن استغلال الفرص التسويقية المتاحة والتأثير في سلوك المستهلك الواعي بيئيا، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وارتفاع القيمة السوقية لأسهمها، مما يعظم من قيمتها ويجعل المستثمرين يقبلون على الاستثمار فيها.
2. تحقيق الميزة التنافسية :من المتوقع أن يفتح منهج التسويق الأخضر آفاق جديدة وفرص سوقية مغرية أمام المنظمات التي تمارسه، مما أن التسويق الأخضر يساعد في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق قيم بيئية معينة للعملاء ومن ثم إنشاء قطاعات سوقية صديقة للبيئة، مما يجعل المنظمة سباقة على منافسيها من الناحية البيئية في السوق.
3. تحقيق الأرباح :إن استخدام الأساليب الإنتاجية مرتفعة الكفاءة والتي تعتمد على مواد خام أقل أو معادة التدوير، أو توفر الطاقة من شأنه أن يحقق وفورات في التكلفة ومن ثم أرباح أكثر. أنه في ظل المشكلات البيئية المتزايدة فإن ولاء المستهلكين للماركة

السوقية سوف يؤدي الى: زيادة الحصة : ينخفض بمرور الوقت، وسوف يتحول المستهلكون لشراء المنتجات والعبوات الصديقة للبيئة، وبالتالي فإن هناك فرصة أمام المنظمات التي تتبنى التسويق الأخضر لزيادة نصيبها السوقي. و تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات :إن تبني المنظمات للتسويق الأخضر من شأنه أن يجعلها تسعى دائما لتقديم ما هو أفضل للمستهلكين الخضر، وذلك بالتركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة بالرفع من عمليات الإنتاجية. عومة الأنشطة ، والحوافز الشخصية :يقدم التسويق الأخضر الفرص والحوافز للمديرين المسؤولين بالمنظمة لإتباع الأساليب الحديثة والفعالة في تقديم المنتجات الصديقة للبيئة وهذا يعتبر مساهمة شخصية منهم في الحفاظ على البيئة.

رابعاً: أسباب تبني مدخل التسويق الأخضر

عند مراجعة الأدبيات المتخصصة في مجال التسويق وبالتحديد في مجال التسويق الأخضر يرد الباحثون مجموعة من الأسباب التي تدفع منظمات الأعمال نحو تبني مدخل التسويق الأخضر، ومن هذه الأسباب:

1. **الفرص التنافسية**: لقد اصبح جلياً الآن أن الزبائن بمختلف أنواعهم (أفراداً ومنظمات) قد اصبحوا اكثر اهتماماً واكثر وعياً بالبيئة الطبيعية، وفي دراسة أجريت في عام 1992 في 16 بلداً، وجد أن اكثر من 50٪ من المستهلكين والزبائن في كل بلد يمتلكون اهتماماً بالبيئة الطبيعية، وفي دراسة أجريت عام 1994 في استراليا وجد بان اكثر من 84,6٪ من العينة يؤمنون بأنه تقع على عاتق كل فرد مسؤولية خاصة في حماية البيئة الطبيعية، وفي الدراسة نفسها وجد أن 80٪ من العينة قد قاموا بتعديل سلوكياتهم، بما في ذلك العادات الشرائية لأسباب بيئية، وبتغير الطلب وظهور التوجه البيئي لدى الزبائن، فان العديد من الشركات قامت بالتوجه نحو تبني مدخل التسويق الأخضر. لاستغلال الفرص السوقية الجديدة، وبناءً على ذلك فإنه من الممكن الافتراض بأن الشركات التي تقوم بتسويق منتجات ذات خصائص بيئية ستمتلك ميزة تنافسية تميزها عن الشركات التي تقوم بتسويق منتجات غير مسؤولة بيئياً.
2. **الالتزام الأخلاقي و المسؤولية الاجتماعية**: لقد بدأت العديد من الشركات الآن تفهم وبشكل واضح انهم أعضاء في مجتمع كبير، وبأنه تقع على عاتقهم مسؤوليات اجتماعية وبيئية كبيرة، وهذا ما جعل هذه الشركات تؤمن بأن عليها أن تسعى نحو

تحقيق الأهداف البيئية الكيفية نفسها التي تسعى بها نحو تحقيق أهداف الربحية. وقد أدى هذا التوجه وبشكل كبير نحو تحقيق درجة من التكامل بين القضايا البيئية والثقافية الخاصة بتلك الشركات. إن الشركات الداخلة ضمن هذا النطاق ممكن أن تتبنى أحد مدخلين أساسيين وهما: "بإمكان هذه الشركات الاستفادة من حقيقة كونهم مسؤولين بيئياً كأداة تسويقية. بإمكانهم أن يصبحوا مسؤولين بيئياً من غير الترويج لذلك." وهناك العديد من الأمثلة على شركات تتبنى أحد هذين المدخلين، فمثلاً شركة (Body Shop) تقوم بإدارة حملات ترويجية واسعة تعتمد على إبراز حقيقة كونها شركة مسؤولة بيئياً، بينما في الاتجاه الآخر تستثمر شركة Coca-Cola سنوياً مبالغ كبيرة على العديد من الأنشطة البيئية إلا أنها لا تستعمل ذلك كأداة تسويقية.

3. **الضغط الحكومي**: فيما يتعلق بكل الأنشطة التسويقية، تسعى الحكومات دائماً إلى حماية الزبائن و المجتمع، ولهذه الحماية تأثير كبير في تبني مدخل التسويق الأخضر. والتشريعات الحكومية ذات الصلة بالتسويق الأخضر قد صممت لحماية الزبائن بعدة أشكال مثل تقليل إنتاج السلع المؤذية من الناحية البيئية، تحديد أو تعديل العادات الاستهلاكية لدى الزبائن سواءً كانوا مستهلكين أو مستعملين صناعيين، والتأكد من أن كل أنواع الزبائن يمتلكون القدرة على تقدير الخصائص البيئية للسلع.

4. **القضايا الكلفوية أو الربحية**: إن الشركات قد تلجأ لتبني مدخل التسويق الأخضر رغبةً منها في الاستفادة من قضايا الكلفة أو الربحية ذات الصلة، فعلى سبيل المثال إن التسويق الأخضر يركز على اختزال استعمال المواد الأولية بصورة عامة، والمواد ذات الآثار السلبية بشكل خاص، وهذا ما يؤدي في اغلب الأحيان إلى تقليل الكلف على الامد البعيد، ومن جهة أخرى فان تبني مدخل التسويق الأخضر يساعد الشركات في الايفادة في فرص سوقية واسعة، وهذا ما يسهم في زيادة الربحية. وأخيراً يمكن القول أن قضايا الكلف والربحية مكمن أن تؤثر على الأنشطة التسويقية البيئية عبر بروز صناعات جديدة ومن الممكن أن تطور بوساطة تقنيات خاصة بصناعات التدوير Recycling Industries أو لتدوير المواد.

خامساً: أهداف التسويق الأخضر

يعتقد بعض أنصار البيئة والمسوقين أن على المنظمات أن تعمل على حماية البيئة الطبيعية والمحافظة عليها من خلال تنفيذ الأهداف التالية:

1. إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها: لقد تغير المفهوم التقليدي في التعامل مع النفايات وبقايا الصناعة ضمن التسويق الأخضر، حيث أصبح التركيز على تصميم وإنتاج سلع بدون نفايات(أو نفايات قابلة للتدوير) بدلاً من كيفية التخلص منها، وذلك من خلال رفع كفاءة العمليات الإنتاجية .أي أن المهم هو ليس ما يجب أن نفعله بالنفايات، بل كيف ننتج سلعا بدون نفايات.
2. إعادة تشكيل مفهوم المنتج: يتمثل في مواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي، بحيث يعتمد الإنتاج بشكل كبير على مواد خام غير ضارة بالبيئة، واستهلاك الحد الأدنى منها .فضلا عن ضرورة تدوير المنتجات نفسها بعد انتهاء المستهلك من ضمن حلقة مغلقة. أما التغليف، فيعتمد على مواد خام صديقة للبيئة وقابلة للتدوير.
3. وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة: يجب أن يعكس سعر المنتج تكلفته الحقيقية أو يكون قريبا منها .وهذا يعني أن سعر السلعة (التكلفة الحقيقية على المستهلك) يجب أن يوازي القيمة التي يحصل عليها من السلعة، بما في ذلك القيمة المضافة الناجمة عن كون المنتج أخضر.
4. جعل التوجه البيئي أمرا مربحا: لقد أدركت العديد من المنظمات أن التسويق الأخضر يشكل فرصة سوقية قد تمنح المنظمة ميزة تنافسية ولربما مستدامة .في الواقع، إن معظم المنظمات تتنافس في السوق لتحقيق الكسب السريع، بغض النظر عن الآثار السلبية على البيئة.

سادساً: المزيج التسويق الأخضر

يقدم (Peattie,1992) مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسياسية الواجب أخذها بنظر الاعتبار عند قيام الشركات بتبني مدخل التسويق الأخضر. وهذه العناصر ذات تأثير مباشر على المزيج التسويقي، إذ إن مراعاتها تساعد على تكييف العناصر الأساس للمزيج التسويقي، وبما ينسجم مع المبادئ الأساس لمدخل التسويق الأخضر. ومن اهم هذه العناصر:

أ: العوامل الخارجية: وهي مجموعة من المتغيرات المحيطة بالمنظمة والتي قد تختلف في درجة قربها التأثيري أو تبتعد تبعاً لعدد من الأسباب والمبررات المختلفة، وفي أدناه توضيح مبسط لهذه العوامل:

1.الزبائن المشترون: إن أحد العوامل الأساس والمهمة والتي يجب ان تحدد سلفاً هي تعريف الزبائن الخضر في المجتمع أو في السوق الذي تعمل فيه المنظمة، لأن الزبائن هم

الغاية الأساس لأية عملية تسويقية، وقد يكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في مجال التسويق الأخضر، لأن حاجات الزبائن الخضر ورغباتهم تختلف اختلافاً جذرياً عن بقية الزبائن، لذلك فان تحديدهم مسبقاً يسهم وبشكل جذري في مساعدة الشركة في صياغة المزيج التسويقي الملائم الذي ينسجم مع حاجات ورغبات أولئك الزبائن، ويؤدي في النتيجة إلى إرضائها.

2. المجهزون: وهنا تواجه الشركة مسالة أساس تكمن في مدى توفر مجهزي المواد الأولية والطاقة الذين باستطاعتهم أن يقدموا احتياجات الشركة وان يتكيفوا مع أسلوبها في العمل، إذ إن عدم توفر المجهزين الملائمين، سيكلف الشركة الكثير من الوقت والجهد والمال في سبيل البحث عنهم حتى ان كانوا موجودين في أسواق خارجية.

3. السياسيون: لقد أصبحت المشاكل البيئية مجالاً خصباً للحوادث والسجالات السياسية، لاسيما في الدول الغربية فحركات السلام الأخضر وأحزاب الخضر بدأت تشن حروباً عنيفة على الشركات الصناعية من اجل دفعها نحو تغيير استراتيجياتها وبما ينسجم مع متطلبات البيئة، وقد نال هذا التوجه قبولاً عاماً في تلك المجتمعات ففي ألمانيا على سبيل المثال، يعد حزب الخضر شريكاً مهماً في الحكومة.

4. جماعات الضغط: إن هذا العامل ذو صلة مباشرة بالنقطة السابقة إلا أنها اكثر اتساعاً، إذ أن جماعات الضغط قد تشتمل إلى جانب الحركات السياسية، على الحركات الاجتماعية المدافعة عن المستهلك، البيئة، و في بعض الأحيان على حقوق الحيوان. وتحديد هذه الجماعات يعد أحد العوامل الأساس المؤثرة في المزيج التسويقي الأخضر، إذ أن معرفة توجهات هذه الجماعات والأمور التي تسعى نحو تحقيقها يساعد الشركة كثيراً في التعامل مع هذه الجماعات وكسبها إلى صفها.

5. المشكلات: لقد تزايدت في الحقبة الأخيرة المشكلات التي تعرض لها عدد من الشركات في المجال البيئي، ووصل الأمر في كثير من الأحيان حتى إلى الملاحقات القضائية، كلفتها الشيء الكثير من سمعتها بالإضافة إلى الخسائر المادية. لذلك فان على المختصين في أية شركة أن يدرسوا بعناية الأعمال ذات الحساسية البيئية التي يقومون بها تحسباً للتعرض لأية مشاكل بيئية قد تؤثر سلباً على مستقبل الشركة، وخصوصاً إذا علم أن هناك مجموعة من الزبائن يرفضون التعامل مع منتجات أي شركة ذات سمعة بيئية سيئة في السابق.

6.المحددات: إن المحددات التي تواجهها الشركة تمتلك أثراً كبيرا في المزيج التسويقي الأخضر، لأنه يتوجب على الشركة دائماً أن تقرر مسبقاً المشاكل التي قد تتعرض لها البيئة لعدم الخوض أو الاشتراك في ذلك المجال، وتكييف منتجاتها بما ينسجم بعدم المساس بذلك الجانب من البيئة، سواء كان في مجال الموارد الأولية أو الكائنات الحية.

7.الشركاء: ضرورة مراعاة عملية اختيار شركاء الشركة من موزعين وموردين والتعريف مسبقاً على مدى ملاءمة سياسات هؤلاء الشركاء لسياسة الشركة وتوجهها البيئي.

ب: العوامل الداخلية: وهي مجموعة العوامل المتعلقة بأسلوب عمل الشركة، وتكون أثر مباشر على صياغة المزيج التسويقي الأخضر وهذه العوامل هي:

1.المعلومات المقدمة: لقد أصبحت المعلومات في هذا العصر أحد المدخلات الأساس التي لا غنى عنها لأية عملية إدارية، وفي مجال التسويق الأخضر تمتلك المعلومات أهمية خاصة، لأنه يتوجب على الشركة أن تراقب عن كثب وباستمرار القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بأداء الشركة البيئي، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بإيجاد الموارد البديلة، والاهتمام بالمعلومات المتعلقة بتوجهات الزبائن نحو طلب المنتجات الخضراء من عدمه.

2.العمليات: إن التسويق الأخضر يرتكز وبشكل كبير على إجراء تحولات أساس في العمليات الإنتاجية داخل الشركة، و تصبح هذه العمليات منسجمة مع التوجه الرئيس الخاص بمدخل التسويق الأخضر والمعتمد على خفض الطاقة المستعملة، وتقليل التلف والضياع، وتقليل استنزاف الموارد وبالنتيجة فان تقديم المنتجات الجديدة على وفق مدخل التسويق الأخضر يتطلب تغيراً كبيراً لتنسجم مع ذلك.

3.السياسات: إن التوجه البيئي يتطلب من الشركة أن تقوم بوضع سياسات وإجراءات إدارية تهدف إلى تحفيز ومراقبة وتقييم الأداء البيئي للشركة. وهذا ما قد يشير إلى ضرورة الذهاب ابعد من ذلك نحو تعديل الاستراتيجية الكلية للشركة لتنسجم مع الرؤية البيئية وتسير بتسلسل منطقي نحو تعديل السياسات المتعلقة بالمزيج التسويقي لتظهر هذا التوجه.

4.الأفراد: إن التسويق الأخضر، يتطلب توفر كفاءات إدارية وعاملين ذوي مواصفات خاصة، وإيمان عالٍ بما تقوم به الشركة في مجال حماية البيئة والحفاظ عليها. والسبب في ذلك يعود إلى أهمية الإبداع في التسويق الأخضر، لأن المنتجات المقدمة على وفق هذا المدخل تكون ذات مواصفات خاصة ومتطورة ومكونات هذه المنتجات تحتاج إلى

إبداع عالٍ ومعرفة متقدمة من اجل تعديلها بما ينسجم مع ما هو مطلوب من خصائص بيئية، بالإضافة إلى ضرورة اختيار الأدوات الترويجية المتناسبة مع أهداف ورؤية هذا المدخل، وهذا ما ينطبق في مجال التوزيع والتسعير.

إن عناصر المزيج التسويقي الأخضر ما تزال هي العناصر التقليدية (المنتَج، السعر، التوزيع، الترويج) إلا أن الاختلاف هو في أسلوب صياغة هذه العناصر و إدارتها. وهذا ما سيوضح عبر الآتي:

1. المنتَج: فيما يخص التسويق الأخضر يجب على الشركات أن تكون واعية ومستجيبة لتحسس الزبائن حيال القضايا الصحية و البيئية إذ يجب أن تكون دائماً في المقدمة في مجال تحديد توجهات ورغبات الزبائن المتجددة والعمل على الاستجابة لها. فعلى سبيل المثال ان كان هناك أحد منتَجات الشركة الموجودة في السوق و من الممكن أن يؤدي إلى الإضرار في سمعة الشركة البيئية، ففي هذه الحالة يجب العمل على سحب ذلك المنتَج من السوق قدر المستطاع. فقد تتحول مسالة الآثار السلبية للمنتَج إلى قضية سياسية وتؤدي في النتيجة إلى تغيير في التشريعات أو صدور تشريع جديد وهذا ما قد يؤثر بشكل كبير على الشركة ومنتَجاتها. ومثال ذلك بروتوكول مونتريال الذي طالب بإيقاف استعمال أحد المركبات الكيميائية والمعروف بـ (Chlorofluorocarbon) في المجال الصناعي. مما أدى إلى سحب هذا المركب من الأسواق وتقديم مركب جديد افضل من الناحية البيئية ليحل محله. ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن الشركات عادةً ما تقوم بتعديل أو تبديل منتَجاتها دون الحاجة إلى التدخل الحكومي، ففي عملية التسويق الأخضر تكون هناك مجموعة من الأسباب المتمثلة باستراتيجية الشركة وتوجهها البيئي والاجتماعي هي التي تدفعها نحو تعديل منتَجاتها أو تقديم منتَجات جديدة. بالإضافة إلى ذلك فقد يؤدي عامل الربحية دوراً أساساً في تعديل بعض المنتَجات لأن تعديل المنتَج قد يسهم في خفض الكلف عبر الاستخدام الكفوء للطاقة وللمواد الأولية. إن تعديل المنتَجات من الممكن أن يكون بأكثر من طريقة، مثل تعديل في أسلوب التعبئة والتغليف، وزيادة تركيز بعض المكونات، وإعادة استعمال بعض المواد عبر إعادة التدوير، استعمال مواد أولية أو مكونات غير ضارة بيئياً أو من خلال التركيز على عملية البحث والتطوير..الخ. و يمكن القول إن هذه التعديلات من الممكن أن تسهم بشكل أساس في جعل المنتَج يبدو صالحاً بيئياً اكثر في نظر الزبائن. وفي الوقت نفسه فإنه يتوجب على الشركة عند تقديمها لأحد المنتَجات الخضراء أن تراعى مسألة مهمة جدا تتعلق بالخصائص الأصلية للمنتَج لأن

الدراسات قد أظهرت أن الزبائن يرغبون بشراء المنتجات الخضراء بصورة اكبر عندما تمتلك خصائص أداء المنتج الأصلي مع تميزها بالصفات البيئية، وضمن هذا المجال أظهرت دراسة قامت بها شركة Philips للإلكترونيات إن ربط الاسهامات البيئية مثل خفض الطاقة، تقليل المواد الأولية المستعملة مع خفض الكلف والمحافظة على مستوى الجودة وخصائص الأداء سيؤدي إلى زيادة طلب الزبائن على منتجات الشركة الخضراء، بنسبة 60٪. إن المقصود بخصائص الاداء الاصلية، هي خصائص المنتج او معايير أداء المنتج الموجودة مسبقاً قبل اجراء التعديلات البيئية. يمتلك المنتج اهمية كبيرة في مدخل التسويق الأخضر لأن اغلب الجهود الرامية الى التوجه البيئي تتركز على المنتج. وهذا ما يتطلب تعاون مستمر ودائم بين قسمي التسويق والإنتاج ويكون على قسم التسويق أن يوفر وباستمرار المعلومات المتعلقة بتوجهات وتفضيلات الزبائن الخضر من الخصائص البيئية، بينما يكون على قسم الإنتاج أن يوفق بين المعايير البيئية المطلوبة مع المعايير التقنية الموجودة وهذا ما يعرف بالتصميم الصديق للبيئة Environmental Friendly Design، وفيما يأتي توضيح مختصر لهذا المفهوم: يرى المختصون في مجال إدارة الإنتاج والعمليات انه تقع على عاتق مدير الإنتاج مهمة أساس في الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية من خلال توجيه أنشطة الإنتاج والعمليات نحو هذا الهدف. وفي الوقت نفسه فإنه بإمكان مدير العمليات الكفوء والناجح أن يخفض من تكاليف هذه العملية، لا أن يرفع منها كما هو متوقع، و يتحقق هذا عبر الإبداع في التصميم. فعلى سبيل المثال التحول نحو تصميم الأفلام من البولستر، أدى إلى أن يكون الفلم أقوى واقل حجماً ومن ثم اصبح يستهلك مواداً أولية اقل وكلفاً اقل مع أداء افضل مما أدى إلى زيادة رغبة الزبائن في شرائه. وعلى العموم فان النقطة الجوهرية التي ينبغي إثارتها هنا ان تطبيق مدخل التسويق الأخضر يتطلب تعاون عام مع جميع أقسام المنظمة، إلا أن أوثق أنواع هذا التعاون و أكثرها أهمية هو التعاون فيما بين قسم التسويق وقسم الإنتاج. وتجدر الإشارة أيضاً أن العمليات الإنتاجية تؤدي دوراً كبيراً في تطبيق مدخل التسويق الأخضر، من خلال الحاجة إلى تعديل تلك العمليات لتتناسب مع متطلبات هذا المدخل، من خلال تقليل التلف والضياع، وتطور سبل معالجة المخلفات الإنتاجية.

2. السعر: إن المنتجات الخضراء تحمل اضافة سعرية في الامد القصير، بسبب التكاليف الإضافية الخاصة بجعل المنتج صالحاً من الناحية البيئية، لأن المنتجات الخضراء عادة ما تتطلب جهوداً وتكاليف كبيرة في مجال البحث والتطوير، والتعديل في الأساليب الإنتاجية

بما ينسجم مع هدف الاستخدام الكفوء للطاقة وتقليل التلف والضياع في استعمال المواد الأولية. و تجدر الإشارة إلى أن الزيادة في السعر تتطلب من الشركة أن تقوم بدراسة معمقة لأجزاء السوق التي تتعامل معها للتعرف على مدى تقبلها للزيادة السعرية، ولكن السؤال المهم الذي قد يعرض، هو هل أن الزبائن قادرون وراغبون دائماً في تحمل زيادة في السعر؟ الجواب على هذا السؤال قدمته شركة Philips للإلكترونيات حيث انهم وجدوا في أحد البحوث التي اجروها أن الزبائن مستعدين لتحمل الزيادة في السعر في حالة ترافق التعديلات البيئية التي تجرى على المنتَج مع المنافع التقليدية له، أو بعبارة أخرى أن يكون المنتَج بنفس جودته وخصائصه المتعارف عليها مع إضافة كونه سليماً من الناحية البيئية. إن موضوع الزيادة السعرية قد سبب مشكلات كبيرة لبعض الشركات في بدايات تطبيق مدخل التسويق الأخضر، لأن عدداً من المنتَجات التي قدمت في المراحل الأولى من تطبيق مدخل التسويق الأخضر كانت ذات أسعار مرتفعة مقارنةً بما تحمله من خصائص لم تكن ترمي إلى مستوى الأسعار المحددة، لذلك انخفض الطلب في مرحلة ما على تلك المنتَجات، وهذا ما دفع المسوقين نحو البحث عن الطريقة الأفضل لتحقيق الموازنة بين ارتفاع أسعار المنتَجات الخضراء وتضمين خصائص الأداء التي يطلبها المستهلكون. مع الاشارة هنا الى ان المستهلك المحلي قد لا يرغب بشكل كبير في دفع زيادة سعرية نظراً للظروف الاقتصادية الراهنة. ومع ذلك فان عدداً من الشركات مازالت تسعر المنتَجات الخضراء على أساس قيمتها التي تدركها مجموعات أو فئات معينة من الزبائن. وترى هذه الشركات أن تقديمها للمنتَجات بأسعار مرتفعة نسبياً لا يضر بموقعها التنافسي لأنها لا تنافس على أساس السعر و إنما على أساس تميز منتَجاتها.

3. **التوزيع**: ان بائعي المفرد والموزعين قد ينتفعوا وبشكل كبير من تطبيق مدخل التسويق الأخضر، عبر تقوية الصلات مع مجهزيهم (الشركات المنتَجة) وزبائنهم، بسبب استمرار العلاقة مع الطرفين عبر نظام التوزيع ذي الاتجاهين Two-way المستعمل.في مدخل التسويق الأخضر عوضاً عن النظام التقليدي ذي الاتجاه الواحد One-way. إن نظام التوزيع ذا الاتجاهين يعتمد وبشكل كبير على ما يعرف بالتدوير Recycling وفي الآتي توضيح مختصر عن هذا المصطلح: عملية التدوير Recycling: ان التدوير يشير إلى عملية إعادة مخلفات أو بقايا المواد المستعملة مثل (القناني الفارغة، أكياس البلاستك، الأوراق...الخ) إلى مكان إنتاجها أو بيعها وهذا ما يعرف بنقطة البيع Point of Sale عوضاً عن رميها. وهذا النظام مطبق وبشكل واسع في العديد من الدول ولكن بأساليب

مختلفة، ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال توجد شركات متخصصة بإعادة جمع القناني المعدنية والبلاستيكية والزجاجية وهذه الشركات تتعاقد مع الشركة صاحبة العلامة وتقوم بنصب مكائن في الأماكن العامة حيث يقوم الأفراد بوضع العلب في تلك المكائن، التي تقوم بدورها بفرز كل صنف على حدة واستبعاد العلب المعادة لأكثر من مرة ودفع مبلغ معين عن كل علبة. وفي دول أخرى تعاد إلى أماكن البيع بشكل مباشر وهذا ما هو مطبق في السويد مثلاً. بالإضافة إلى ذلك يوجد أسلوب ثالث وهو ما يعرف بأسلوب الوسطاء أو الدوارة فيقوم مجموعة من الأفراد بجمع المخلفات وبيعها إلى وكلاء معينين، وهذا الأسلوب مستعمل في العراق بشكل واسع إلا أن تطبيقه تطبيق خاطئ تحت ظروف صحية وبيئية سيئة مما اكسب المنتجات المعادة سمعة غير مرغوب بها مع أنها في الدول الأخرى تعد أحد أساليب حماية البيئة والموارد الطبيعية. وعلى الرغم مما تحمله عملية التدوير من تكاليف وجهود إلا أن عدداً من الشركات قد جعلت هذه العملية ميزة تنافسية لصالحها من خلال إدامة العلاقة مع الزبائن والموزعين، اعتماد تقنيات إنتاجية جديدة وتصنيفها ضمن الشركات الحامية للبيئة. وعود إلى موضوع التوزيع على وفق مدخل التسويق الأخضر فإنه تجدر الإشارة إلى أن الإدارة اللوجستية البيئية يجب أن تطبق على وفق منظور نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة. وهذا يعني أن أساليب النقل يجب أن تكون مع متطلبات التعبئة المعدلة وفي الوقت نفسه يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار مستويات التلوث الناتجة عن تلك الوسائل المستخدمة في نقل المنتجات.

4. **الترويج**: يعد أحد العناصر الأساس في المزيج التسويقي الأخضر،و من خلاله يكون بإمكان الشركة نقل توجهاتها أو صورتها البيئية إلى الزبائن. مع نقل رسالتها التسويقية الخاصة بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها. إن الترويج في مجال التسويق الأخضر من الممكن أن يأخذ الأشكال الآتية:

- **الإعلان**: في مطلع التسعينيات توجهت عدد من الشركات وبشكل كبير نحو التسويق الأخضر، وبدأت تقوم بعرض المنتجات الصديقة للبيئة، من خلال حملات إعلانية كبيرة جداً مع أن تلك المنتجات كانت تفتقر لأية استراتيجية بيئية حقيقية تدعمها وهذا ما أدى إلى فشل معظم تلك الشركات. وقد دفع هذا الفشل المختصين إلى دراسة هذا الموضوع بشكل مكثف، و توصلوا إلى أن المبالغة في تقديم الخصائص البيئية للمنتجات عبر الإعلان من غير أن تكون تلك الخصائص متوفرة بالشكل المطلوب يؤدي إلى فشل تلك المنتجات وفقدان مصداقية الإعلان، لذلك فإن المطلوب في الإعلانات في هذا

المجال هو أن تقدم معلومات صحيحة للزبون وان تكون مرتكزة وبشكل أساس على الخصائص الفعلية للمنتَج.

- **الملصقات البيئية**: توجد عدداً من العلامات والملصقات الخضراء المستعملة لتقديم ضمانات للزبون بأن المنتَجات التي تم شرائها تتطابق مع معايير بيئية أو اجتماعية معينة، وهذه الملصقات عادة ما تستعمل على المنتَجات كأداة مساعدة في العملية التسويقية لدفع الزبون نحو تفضيل منتَج معين على آخر.
- **ترويج المبيعات**: وفي هذا الشكل من أشكال الترويج، يؤدي أسلوب التعبئة والتغليف، وما يعرف بنقطة البيع Point of Sale دوراً أساساً ومهماً في تسليط الضوء على النواحي الخضراء الإيجابية الخاصة بالشركة وفي الوقت نفسه تسهم في زيادة إدراك الزبائن ووعيهم فيما يخص القضايا البيئية.
- **العلاقات العامة**: تعد العلاقات العامة إحدى النواحي أو الجوانب المهمة في مجال الترويج الأخضر، لأن الدراسات المتخصصة في هذا المجال والخبرات السابقة قد بينت جسامة الخسائر والآثار السلبية التي تتعرض لها الشركات التي لا تستجيب إلى الاهتمامات البيئية العامة.

اسئلة الفصل

س1: ناقش وبشكل مفصل التطور التاريخي للتسويق الاخضر.

س2: اشرح ما المقصود بمفهوم التسويق الاخضر.

س3: ناقش اهمية التسويق الاخضر في المنظمات المعاصرة.

س4: وضح اهم الاسباب التي دفعت المنظمات الى تبني فلسفة التسويق الاخضر.

س5: هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى المنظمات المعاصرة الى تحقيقها عند تبني التسويق الاخضر، وضح ذلك.

س6: اشرح وبشكل مفصل اهم عناصر المزيج التسويقي الاخضر.

الفصل الرابع عشر

التسويق الشعوري

الفصل الرابع عشر

التسويق الشعوري

تواجة منظمات الاعمال اليوم اوقات صعبة، اذ ان ملامح الزبون والسياقات الي تعمل فيها الشركات اخذت في التغير بسرعة وخاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي الحالي والازمات المستمرة والتغيرات في قيم المجتمع، اذ ان معظم الشركات اليوم تعمل في سوق شديدة التنافسية، فضلا عن الصعوبات في تميز متجاتهاعن المنظمات الاخرى، اذ كانت المنظمات تتنافس على اساس السعر، الا ان الزبائن اصبحوا اكثر تطلعاً وتطلباً في البحث عن المتجات ذات الطابع شخصي وهذا بدوره ادى الى احداث نقلة نوعية في توجهات الشركات، اذ ان الزبون ليس فقط مهتم بأشباع الاحتياجات الأساسية له وإنما يستند من عملية الشراء والاستهلاك الى العواطف والتجارب. وفي هذا السياق نحن على بينة ان غالبية العلامات التجارية مثل ستاربكس، وأبل، وديزني هي بعض من المنظمات التي نجحت في بيئة الاعمال الحالية من عبر إنشاء وإدارة تجربة زبائنها للاستفادة من استراتيجيتها وعلى الرغم من أنهم مختلفين في طبيعة اعمالهم،الا ان لديهم شيء واحد مشترك هو انهم يعملون على تلبية احتياجات زبائنهم ليس فقط بعقلانية، ولكن بعاطفية عبر ادارة تجربة الزبون، وبذلك اصبح واضحا ان الجودة وحدها لم تعد كافيه لتحقيق النجاح في بيئة مستمرة التغير وتزداد تعقيداً كل يوم، عليه فان فهم التصورات والمشاعر والعواطف المتعلقة بالزبائن المستهدفين ونشر هذه المعلومات في المنظمة سوف يؤثر بشكل مباشر على نتائجها النهائية كذلك لابد أن نضع في الاعتبار أن دوافع وأراء الزبائن والموظفين والمزج بين الواعي و اللاواعي هو الهجين الذي يدفع ديناميكية الولاء، و تكرار الشراء، و حتى تفضيل العلامة التجارية للمنظمة، عليه تتخذ المنظمات من تجربة الزبون وسيلة لتحديد كيفيه الحفاظ على زبائنها ولكن لايوجد اتفاق حول ماذا يعني مصطلح "تجربة الزبون" داخل المنظمات؟ اذ انه يزداد التعقيد عندما يستخدم هذا المصطلح ليعني مفاهيم مختلفة في أوقات مختلفة ومن قبل مختلف المنظمات. ومن المثير للاهتمام حتى صناع البحوث غير قادرين على الاتفاق على أفضل السبل لتحليل تجربة الزبون وتأطيرها الا ان الشركات اليوم تكون مفهوم واعد لتقديم "تجربة الزبون" و عند إلقاء نظرة على التفاصيل سرعان ما ندرك أنها مجرد إعادة تأطير لفلسفاتها مثل "إدارة الجودة الشاملة" لاحتضان أحدث المفاهيم، اذ نجد ان ادبيات الادارة غنية بالاقتراحات بشأن ما يمكن أن تعنيه العاطفة وتأثيرها في تشيكل جزء من تجربة الزبائن كرد فعل شخصي على البيئة وما يرافقه من تغيرات فسيولوجية

وسايكولوجية والتي هي في حد ذاتها تتأثر بالتجربة في وقت سابق، وبذلك المسألة اصبحت أكثر تعقيداً وخاصة عندما تتأثر القرارات بالعاطفة وهذا هو الحال في ما يخص ادارة تجربة الزبون اذ تعمل المنظمات على مواصلة استيعاب الصعوبات التي لا تعد ولا تحصى الناتجة من ردود افعال تجارب الزبائن. اذ ان هناك تأثيرات مختلفة للكلمات او السلوكيات الصادرة من الزبائن كرد فعل على التجارب التي يمرون بها و التي تؤثر بشكل مباشر على الكيفية التي يتم فيها رؤية المنظمات، اذ ان هناك الكثير من المنظمات التي تركز على ادارة تجربة الزبون وصولاً الى تضييق فجوة توقعات الزبون مع مختلف القنوات التي تتفاعل معها، لذلك نجد في السنوات الأخيرة بعض منظمات الاعمال تضع في اعتبارها البحث عن اساليب جديدة للحصول على صورة أكثر دقة حول سلوك زبائنها المستهدفين وهذا ما دفعها الى الاهتمام بعلم النفس الذي استطاع ان يحقق خطوات تتسم بالثبات والقوة في التأثير والتفسير لسلوك الزبائن. وابتداً من العقد الماضي و عبر الجمع بين التقنيات التقليدية المستخدمة في مجال التسويق من قبل المنظمات مع التقنيات النفسية والتي اسفرت عن بزوغ فجر مجال جديد يعرف بالتسويق الشعوري والذي يهتم في إيجاد وتطوير حلول مبتكرة على نطاق واسع والتفكير بالمشاكل التي يواجهها الزبون عند اتخاذ قرار الشراء، و لكي يتم التوصل إلى رؤية مناسبه هذا يتطلب تبني استراتيجيات مبتكرة فضلا عن الاستفادة من مايقدمه علم النفس والإحصاء والرياضيات في تطوير وتحسين المنتجات والتأثير على الزبائن. وقد تم مؤخرا ربط البحوث التجريبية مع التسويق الشعوري، ومع ذلك عند تناول مشروع بحث تجريبي، ينبغي الاخذ بالحسبان التقنيات والملامح الأنسب للتوصل إلى الاهداف المنشودة اذ اثبتت التجارب ان كبرى الشركات مثل (شركة ستاربوكس و ابل ودزني وغيرها) والتي تبنت التسويق الشعوري بانه أفضل طريقة للمعالجة والتعامل مع متطلبات العصر بما يحمل من سمات التعقيد والتنافسية وسرعة التغير، اذ يتطلب اشبه ما يعرف بالمتحسسات الدقيقه للكشف عن متطلبات وحاجات ورغبات وتفضيلات الزبائن،وهذا ما وفره التسويق الشعوري من خلال ادواته المتعددة المستخدمة للتأثير والكشف عن متطلبات وحاجات ورغبات الزبائن، اذ اثبتت البحوث الى الكشف عن دور العاطفة في صنع القرار، اذ ان استخدام أساليب مثل البحوث النوعية والكمية و المحادثات بين الزبائن في مراكز الاتصال والاستدلالات التنبؤية واستخدام النماذج الإحصائية التي بمجملها تعين الإدراك الحسي وملامح تشكيل سلوكيات الزبون،بالاضافة الى ذلك ان الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمات تنطوي أيضاً على ادوات مهنية جديدة في القدرات البحثية والتي تستعين بمجال علم النفس تكوين الدافع وراء عملية الابتكار و حل المشكلات المتعلقة بسبر اغوار سلوكيات الزبون، اذ

توفر هذه البحوث معلومات مناسبة وحلول تدفع عجلة التقدم وخاصةً ان المنظمات اليوم اصبحت على دراية كاملة بان هناك فرصة كبيرة لكسب ميزة تنافسية والتفوق على نظرائها من خلال الاهتمام بالجانب العاطفي لاحتياجات ومتطلبات الزبائن. ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على مفهوم التسويق الشعوري
2. التعرف على اهمية التسويق الشعوري في المنظمات المعاصرة.
3. التعرف على اهم الاهداف التي يسعى التسويق الشعوري الى تحقيقها.
4. التعرف على اهم متطلبات التسويق الشعوري
5. التعرف على اهم ابعاد التسويق الشعوري
6. عرض عدد من نماذج التسويق الشعوري

اولاً: مفهوم التسويق الشعوري

أشار قاموس (Oxford) بأن كلمة المشاعر(Emotion) تعني الإحساس القوي مثل الحب أو الخوف أو الغضب، أو هي جزء من سمات الشخص التي تتألف من الأحاسيس،فحياة الأنسان لاتمضي على وتيرة واحدة وعلى نمط واحد، وهي مليئة بالخبرات والتجارب المتنوعة التي تبعث فيها مختلف الانفعالات، فقد يشعر بالخوف والقلق تارة، وقد يشعر بالفرح وبالأمن والطمأنينة تارة أخرى،وبالحزن والكآبة في بعض الأحيان. ومنذ أمد طويل وينظر للمشاعر من قبل العديد من الباحثين على أنها مفهوم غير منظم يصعب السيطرة عليه وضبطه، وأنه يتعارض مع التفكير المنطقي والعقلاني ويجب على الإنسان التحكم بمشاعره ليستطيع أن يتخذ القرار السليم، وبالمقابل فإن النظرة الحديثة الى المشاعر أو العاطفة تعترف بأهميتها المتزايدة في حياة الفرد، وإنها ليست عمليات منفصلة عن عمليات التفكير والدافعية لدى الفرد، بل هي عمليات متكاملة يكمل الفرد من خلالها قدرته على حل المشكلات المعقدة،وفي قواميس علم النفس يعرف الباحثون المشاعر على انها استثارة وجدان الفرد وتهيج مشاعره وهو أمر متعلق بحاجات الكائن الحي ودوافعه، أي أن المشاعر تُستثار عندما يُستثار الدافع ويأخذ الشكل الذي يناسبه ويتفق معه. والمشاعر بوصفها خاصية نفسية لها، مظاهر فسيولوجية عضوية. أن الشعور(Emotion) يرجع أصله للفعل اللاتيني (Motere) بمعنى يتحرك، فضلاً عن البادئة (E) التي تعني التحرك بعيداً، مما يشير الى أن كل انفعال يتضمن نزوعاً للقيام بفعل ما، كما يشير(Ashforth & Humphery, 1995) الى أن العواطف مشاعر مرجعية للذات خاصة بخبرات

الشخص، والحالات العاطفية تشير إلى عواطف أساسية كالفرح، والحب، والغضب، وعواطف اجتماعية كالخجل، والشعور بالذنب، والغيرة، كما أنها ترتبط بمفاهيم مثل التأثر (تحريك المشاعر)، والوجدان، والمزاج، فالشعور يمكن أن يتضمن أربعة جوانب رئيسة وهي بماذا نفكر؟ وهذا الجانب يمثل ترجمتنا الفورية للحوادث التي تؤدي إلى استجاباتنا الشعورية المحددة، بماذا نشعر؟ وهو تمييز الوصف الذي نستخدمه لتلك الاستجابات المعنية، وكيف تستجيب أجسامنا؟ وهذا يتعلق بطبيعة ردود أفعال أجسامنا للحالات الشعورية (كتسارع نبضات القلب)، وأخيراً ما هو سلوكنا؟ أي ما هو التصرف الذي يبدر منّا إزاء الحالة المعينة (كالهرب، وضرب أو مصافحة أحد ما فالشعور ليس استجابة مادية آلية للموقف، بل هو ترجمة فورية للتغيرات الجسمانية والمعلومات المتاحة لنا. وقد أكدت الدراسات والأبحاث الحديثة بما لا يدع مجالاً للشك، أن المنظومة الشعورية في تركيبة الإنسان معقدة، ومركبة، وشديدة المقاومة للتغيير، وهي تحدد معالم الشخصية الإنسانية منذ بداية نشأته وتكوينه. اما التسويق الشعوري فقد استمد هذا المجال جذوره المفاهيمية وفلسفته عبر الانخراط في ممارسات التأمل والتي تركز على العلاقة بين العقل والجسد والافكار والمشاعر والاتصال بينها، وهذا يصف المعنى الحقيقي للتسويق الشعوري، اذ اعتقد المؤييدين لهذا المنهج ان الفرد يستطيع عبر التأمل والمشاعر التي يحملها ان يتخذ مواقف معينة، كما يمكن للمنظمة فهمها والتأثير عليها عبر تكوين واستعمال مفاهيم وطرق جديدة والتي ترتبط بالعمليات المعرفية والادراكية للعقل، كما ان غياب المشاعر لايعني فشل عمليات وجهود المنظمة وانما فقدانها للمرونة. اذ اعتمد الباحثون ولسنوات عدة على افتراض ان المستهلكين يتخذون فقط الخيارات العقلانية والرشيدة في قراراتهم، وأن التوقع والتأثير على سلوك المستهلك الرشيد هو اسهل بكثير من محاولة فهم الاستجابات العاطفية الخاصة بهم، معتبراً ان العوامل العاطفية والأنماط السلوكي من المجالات التي تتسم بالصعوبة ومن المستحيل تحديدها بدقة. وعليه فان العولمة وتطور الاتصالات والتطورات التكنولوجيا والتغير المستمر في السلوك الاستهلاكي للزبائن والتداخل المتزايد بين العلوم وبين النظري والعملي، قد فتح الابواب امام مختصي التسويق لفهم الجانب العاطفي للزبائن و بذلك اصبحت العاطفة هي دائرة الاهتمام في مجال سلوك المستهلك وعليه اصبح هذا الحقل احد الحقول الأكثر ديناميكة في عالم الاعمال اليوم. اذ يمثل التسويق الشعوري اداة في عالم الاعمال والذي يهدف الى فهم المستهلك اثناء عملية صنع القرار وفهم المهام العقلية الاخرى كتحديد طبيعة الارتباط بين المحفزات التسويقية واستجابة المستهلك لتلك المؤثرات ، كما يمثل دراسة لردود افعال المستهلك من الناحية النفسية للاعلانات والرسائل والصور التي يشاهدها الزبون

في الحياة اليومية. وقد عرف بأنه مجال يهتم بفهم النفس البشرية فهو عبارة عن اداة تزيل الاسئلة العقلانية والتي يمكن ان تثار من قبل الزبون عن شراء المنتجات او التعامل مع علامة تجارية والتركيز على الجانب الشعوري والنفسي لهم. أشار(Izard,2001)، الى أن تأثير الانفعال والمشاعر على السلوك والتعلم يفوق كثيرًا تأثير العمليات المنطقية على السلوك والتعلم، ويرى(Goleman) أن السلوك والشعور يعملان بشكل متناغم ومتوافق، وليس بشكل متعارض أو متنافر، فالمشاعر لا تحجم النشاط العقلي وإنما تساعد على تنظيم الأفكار وتوجيهها كما تلعب دور الرابط مع عمليات التفكير المنطقي: اذ انها تمثل قدرة المنظمة على متابعة ومراقبة ومشاعر وعواطف الزبائن ، وادراك تلك العواطف، واستخدام هذه المعرفة كمرشد عند انتاج وتسويق العروض المختلفة. اذ انهامجموعة من المهارات الاجتماعية والشعورية التي تمكن المنظمة من تفهم مشاعر وانفعالات الزبائن وتوجيهها نحو عروض المنظمة لاشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم، كما انها تعني قدرة المنظمة على تناول الانفعالات بمهارة وفطنة واستخدامها لاستدامة العلاقات مع الزبائن. وعلى مدى العقد الماضي وجدت الابحاث المختصة في التسويق ان ذاكرة المستهلك وماتحويه من مشاعر وتجارب هي مقياس يتصف بالموثوقية والفاعلية وهي احد المحفزات والتي تعمل جنباً الى جنب الاعلانات والتي تساهم في التحكم بسلوك المستهلك في المستقبل، اذ انه احد التخصصات التي اثرت على مجال التسويق والتي دمجت السياقات الاقتصادية مع علم النفس والاجتماع لغرض فهم عملية صنع القرار. ويرى(Arlauskaite&Sferle,2013) بأن التسويق الشعوري يزود ابحاث السوق بالمزيد من الامكانيات وتمنح المنظمات القدرة على تحديد احتياجات المستهلك من السلع والخدمات، فهوحقل مثير للجدل والذي يفسر المعرفة النفسية والعصبية من منظور تسويقي والذي يهتم بتقديم ألاساليب والرؤى والتي تفسر كيفية التأثير على الاذهان لصنع القرار الشرائي وذلك عبر بناء مختلف البيئات الافتراضية والمؤثرات السمعية والبصرية لكي تتمكن من التأثير على سلوك الزبائن. واشار(Suomala etal,2012) بانه يمكن للمنظمات بناء بيئات افتراضية والتي تشبه بيئات السوق الحقيقي حيث يمكن للزبون المشاركة والرد على الأحداث المعروضة على الشاشة وبذلك توفير ردود الافعال معلومات قيمة عن تجارب الزبائن ومشاعرهم وسلوكهم، كما تتصف هذة الاساليب بكونها مثيرة لعواطف الزبون ولاتشعره بالملل وهي ذات فاعلية كبيرة للتعامل مع حاجات الضمنية والنفسية للزبون. واوضح بأن التسويق الشعوري هو تطبيق لتقنيات علم النفس والمتحدة مع علم التسويق لدراسة تأثير الاعلان وغيرها من الاتصالات التسويقية على الدماغ البشري مع نية التوصل لفهم افضل لسلوك المستهلك، كما ان هذا

الارتباط هو لغرض معالجة مسالة الرضا وتوسيع تجارب المستهلكين عبر التعرف على المشاكل المختلفة والمصاحبة لتلبية حاجات المستهلكين وايجاد افضل الحلول لها. وهو يستخدم الادوات التكنلوجية لدراسة ردود فعل المستهلك للمحفزات التسويقية وكيفية تأثيرها على السلوكه والاهتمام بتفاعلات الدماغ عند اتخاذ القرارات، اذ يكشف التسويق الشعوري عن نشاط المخ والاهتمام بالجوانب الحسية والمعرفية والاستجابة العاطفية والناتجة من المؤثرات التسويقية والتجارب المختلفة ، كما انها عملية الاستفادة من التقنيات الحديثة في التأثير على سلوك المستهلك عبر استخدام الحفزات السمعية والبصرية لتحفيز الافرازات الهرمونية والتي تولد ردود افعال ايجابية وزيادة الثقة بالمنتجات. ومن نافلة القول الاشاره الى ان قرارات الانسان وخياراته هي عرض لتفضيلاته و عواطفه لذلك فان قدرة المنظمات على قمع وادارة عواطف الزبائن هو احد التحديات الكبيرة لها، كما ان فهم تصورات الزبائن المتزامنه مع عواطفهم هي الاساس الذي يشكل التسويق الشعوري. كما عبر(Khushaba etal,2013) بانه مجال يستخدم الادوات البصرية .لاكتشاف كيفية استجابة اذهان الزبائن للمحفزات التسويقية المختلفة للتنبؤ بسلوك والتأثير فيه على الزبائن، فضلاً عن تطوير المزيد من الاستراتيجيات الفاعلة لتحسين وتعزيز الآثار الناتجة من المحتويات البصرية مثل الاستفادة من وجهات النظر حول التصميم ومزج الألوان و احجام المنتجات، وكما هو معروف ان تجارب الزبائن تضم مزيج من العواطف السلبية والايجابية لذلك يستخدم التسويق الشعوري ادواته المختلفة للتأثير على اذهان الزبائن عبر تسكن المشاعر السلبية منها و تنشيط وتحفيز الايجابية لتحقيق اقصى قدر ممكن من الرضا. واشار(Kotler etal,2010) ان التسويق الشعوري مفهوم يتناول التأثير على الزبائن عبر مس عواطف الزبائن والتاكيد على اهمية العواطف في قرارهم الشرائي، وخلص (Dulewicz & Higgs,1999) إلى أن التسويق الشعوري يعني بمجمله معرفة مشاعر الزبائن وكيفية توظيفها من أجل تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية مصحوبة بالتعاطف والفهم لمشاعر الزبائن مما يؤدي إلى علاقة ناجحة معهم. لذا يعد التسويق الشعوري خطوة متقدمة من شأنها ان تحدث ثورة في الاعمال كونة يتبني فكرة ان الزبائن يتصرفون لاشعوريا في اختيار السلع والخدمات بالأعتماد على رسائل العقل الباطن والناتجة من المعرفة والتجارب والعواطف، هو اداة مهمة لتفسير حاس المستهلك لبعض المنتجات وتحقيق الفهم الافضل لبعض السلوكيات العاطفية والتي لم تكن واضحة سابقاً فهي تقنية تبحث عن العاطفة والاثارة على وجه الخصوص و التكافؤ العاطفي ، كما تمثل عملية الاستفادة المباشرة بما يدور في اذهان الزبائن واستجاباتهم لعرض لاعلانات والعلامة التجارية ومن ثم تقييم درجة رضاهم عنها، وفي السياق ذاته

يشير(Motte,2009) بأن التسويق الشعوري يسمح بتشخيص وفهم السلوك الشرائي للزبائن و الذي يتنشط عندما يتم عرض المحفزات التسويقية و العاطفية،اذ توفر هذة المؤشرات استجابات خالية من التحيزات، ويشير خبراء التسويق الى ضرورة استخدام الادوات الكلاسيكية مع الاساليب الحديثة وعدم تجاهلها كونها تكمل بعضها البعض والتي تؤدي الى فهم افضل للعوامل التي تحفز وتؤثر على سلوك المستهلك لصنع قرار الشراء، فيما يرى (Suomala etal,2012) الى كونة مجال من مجالات التسويقية والذي يهتم بالتنبؤ بسلوك الزبائن فضلاً عن عوامل اخرى مثل المعرفه الوجدانية (العاطفية) واستجابة الزبون لمختلف محفزات التسويق،اذ تلجأ العديد من المنظمات الى اليات التسويق الشعوري للتعرف على ردود افعال الزبائن عن تجاربهم الحالية والسابقة والوصول المباشر الى اذهانهم للتعرف على الأستجابات والمعلومات والتي قد لايرغب الزبون بالافصاح عنها، اذ ان الصورة الذهنية الجيدة والناتجة من تجاربهم المتميزة تستطيع ان تربط بين المنظمة والزبائن وتزيل الكثير من الحواجز والفجوات بينها وتزيد ولاء الزبون للمنظمة ، من ذلك تبين إن تصور الزبون يكون على نوعين ايجابي و سلبي، لذا على المنظمة ان تسعى لتحسين صورتها فهي اشبه بشي ملتصق يصعب تغييره في اذهان الناس وسيثير شكوكهم اذا ما اختلفت مع انجازاتها. اذن هو حقل متعدد التخصصات والذي يربط علم النفس وعلم الأعصاب مع التسويق والذي يركز على دراسة كيف يتأثر الزبائن بمختلف الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة و الاتصالات التسويقية من اجل رصد سلوك الزبائن الناتج من مشاهدة إلاعلان او التعرض للادوات الترويجية الاخرى، فضلاً عن تقييم فعالية هذه الاستراتيجيات، اذ تهتم المنظمات بتقيم فعالية الاستراتيجيات من اجل الحفاظ على صورة منتجاتها ومفهومها في اذهان الزبائن وادراك صفات المنتجات وخصائصها قياساً بمنتجات المنافسين لتعزيز الصورة الذهنية المتولدة والناتجة من تجاربهم المتميزة ، اذ ان رصد سايكولوجية الدماغ يساهم في تقييم درجة المشاعر الايجابية التي تولدت لدى المستهلك من تجربته للمنتج لضمان استدامة الرضا.

ثانياً : اهمية التسويق الشعوري

اعتمد المسوقون ولمدة طويلة على الطرق القديمة للتأثير على الزبائن بواسطة أنفاق المزيد من الدولارات على الحملات الاعلانية وعلى تطوير المنتجات، فضلاً عن المحاولات المتكررة والتي لاتعد ولاتحصى لجذب انتباه المستهلك وللتأثير على مخازن الدماغ، ولكن ظهور التسويق الشعوري قد غير مسار الامور، اذ ساعدت الاساليب الحديثة المتكاملة مع الاساليب

الكلاسيكية على التحقق من ادمغة المستهلكين والحصول على معلومات قيمة عن العمليات اللاواعية فضلاً عن فهم سلوك المستهلكين والتأثير عليه، اذ اعترفت المنظمات بقيمة هذا العلم كونه يساهم في الكشف عن دوافع السلوك البشري عند الشراء و تطوير اساليب فاعلة للتنبؤ والتأثير في سلوك المستهلك، اذ ان استخدام ادوات التسويق الشعوري ساعد على تحقيق فهم افضل لحركات العواطف الانسانية كالاعلانات والاتصالات التسويقية الاخرى والتجارب. كما يهتم التسويق الشعوري بغلق الفجوة بين العالمين التجاري والعلمي عبر ربط توجيه التسويق لفهم اذهان الزبائن والتنبؤ والتأثير على سلوك المستهلك وفهم عملية صنع قرار الشراء، اذ تستخدمه المنظمات لاستنباط وتبسيط المعلومات المشتقة من الدماغ والتي ترمي الى التعرف على تفضيلات المستهلك وردود افعاله اتجاه المنتجات الحالية و الجديدة وضمان الوصول المباشر الى اذهان المستهلكين للحصول على مؤشرات افضل لسلوكهم الشرائي ، واوضح (Morin,2011) انه يساعد في الكشف ليس فقط عن سلوك المستهلك الحالي، ولكن ايضاً توقع سلوكهم المستقبلي، كما يمكن استخدام ادواته قبل طرح السلع والخدمات الى السوق للتنبؤ بدرجة الاقبال على المنتج واسباب فشل المنتج وانخفاض اقبال الزبائن عليه. وعليه تؤكد الافكار ووجهات النظر اعلاه على ان التسويق الشعوري يهدف الى دمج الجانب النفسي لسلوك المستهلك مع الجانب التسويقي لتعضيم المنافع الاقتصادية لكل الاطراف المشاركة في العملية التبادلية، اذ يفسر سلوكيات المستهلك من جانب تسويقي بكونه اتجاهات نابعة من المعرفة بمنتجات المنظمات ودرجة تأثيرة بالتجارب الخاصة بالزبون نفسة والزبائن الاخرين، بينما يفسر سلوك المستهلك من جانب نفسي بأنه نتيجة تأثير عوامل سيكولوجية في داخل الفرد نابعة من الحاجات الداخلية والدوافع والعواطف الخاصة بالزبون. واوضح (Lawton&Wilson,2010) انه اسلوب لتوجيه وتحسين الاداء التسويقي للمنظمة على نحو كفوء وفاعل، وفي السياق ذاته يتفق (Morin,2011) مع الفكره السابقة في كونة يساهم في تحسين فاعلية الاعمال التجارية والرسائل الاعلانية الموجهة لمختلف زبائنها الحاليين منهم والمحتملين، اذ انه يساعد المنظمات في تحسين استجابة اذهان زبائنها للرسائل الأعلانية وقياس الأستجابات السايكولوجية للاعلان والتأثير في جميع السلوكيات الاستهلاكية لهم. اذ يمكن ملاحظة اتفاق الكتاب في وجهات النظر اعلاه على انه اداة ذات اهمية لكل من المنظمة والزبون والتي تنطوي على عملية اتصال اقناعي، تهدف الى التأثير على أذهان الجمهور المستهدف لاستمالة استجابتهم السلوكية إزاء منتجات المنظمة والحفاظ على العلاقات الايجابية معهم لكي تثمر بالفائدة لكل من الطرفين. اذ انه مجال يهتم بفهم وتوجيه العواطف الانسانية

والذاكرة العاطفية المرتبطة بالمنتجات والتأثير على المشغلات البيوكيمائية والتي هي المحرك الرئيس للتصورات وتكوين دافع لتجربة المنتجات، كما يساهم التسويق الشعوري في التعرف على العمليات العقلية وما وراء القرارات الشرائية للزبائن وتنشيط المناطق المسؤولة عن الشراء (زر الشراء) في دماغ المستهلك وتوفير الدعم والامداد لها، وهو يساهم في التعرف على حاجات ورغبات الفئات التي تعاني من امراض عصبية او اضطرابات نفسية، او المعاقين جسدياً والتي قد تجد صعوبة في التعبير عنها فضلاً عن استخدامه على الصعيد السياسي للتاثير على الميول السياسية للجمهور، فضلاً عن تعزيز المهارات التسويقية للمنظمات ويسهل على الزبائن الوصول للتطبيقات والعروض المختلفة المقدمة من قبل المنظمة، وتوجيه اعمالها لتعطي الزبائن شعور بانها توفر لهم تجارب متميزة فضلاً عن ارشاد البحوث التي تقوم بها المنظمات عبر اعادة صياغة الاستبانات التي توزع على الجمهور لتصبح موجهه اكثر نحو مراكز العاطفة في المخ. اذ تنصب اهمية التسويق الشعوري في تكوين حاجز للدخول امام المنافسين الجدد كون ان المعرفة في هذا المجال متخصصة وتتطلب فهم عميق لحاجات ورغبات الزبائن وافضل الاساليب الممكنة لتلبيتها والتي يصعب على الداخلون الجدد التعرف عليها وعليه في تساهم في تقليل عدد المنافسين.وبذلك يعد احد مؤشرات التفوق التنافسي والنجاح كونه يساعد في توجيه ممارسات المنظمة عبر الاتي:

1- يساعد على توجيه الاداء التسويقي للمنظمات.
2- تحقيق الفهم الافضل لكيفية تحديد الخيارات والتفضيلات من قبل الزبائن وموجهات ومحركات سلوك المستهلك.
3- تعزيز المعرفة المتعلقة بتجارب الزبائن وفهم جميع المشاعر المصاحبة لها.
4- تحديد الطريقة الملائمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن سواء كانت واعية واللاواعية.

وعليه يمكن ان نستنتج ان سبب ازدياد اهتمام المنظمات بالتسويق الشعوري بسبب الصعوبات التي تواجهها في تحليل السلوك الانساني وتعقد المجال النفسي للفرد وعدم امكانية ملاحظة العمليات العقلية التي يقوم بها، وعليه ساعد التسويق الشعوري على فهم والتأثير على القوة التي دفعت الفرد للقيام بسلوك معين. كما تبرز اهمية تقنيات التسويق الشعوري في اختيار وتعين شعار الشركة والعلامة التجارية الخاصة بها عبر ربطها بالجانب العاطفي والنفسي للزبائن لجعلها اكثر، كما انه يساهم في تجزئة السوق وتحديد المجموعة المستهدفة بالأعتماد على العواطف والدوافع ونظم القيم التي تحكم الدماغ البشري. وقد ساهم التسويق الشعوري وبشكل كبير في تحقيق التميز للمنظمات، كما هو الحال بشركة مايكروسوفت وبيبسي كولا

وهونداي فهو مجال مثير للاهتمام وعليه يمكن الاشارة الى اهمية التسويق الشعوري على النحو الاتي:

1- التقاط مشاعر الزبائن ومن ثم التأثير عليها.
2- تصميم الشعارات والواجهات والعلامات التجارية بشكل متميزة.
3- التعرف على اسباب الفشل فيما اذا كانت بسبب المنتج نفسه اوبسبب التصميم او العلامة التجارية او ضروف تقديم المنتجات.
4- التعرف على مايفكر به الزبائن عند التعرف على المنتجات الجديدة.
5- تحديد كيف يؤثر الاعلان والاتصالات التسويقية الأخرى على المستخدم وكيف يمكن زيادة تأثيرها على الزبائن.

ثالثاً : اهداف التسويق الشعوري

يحرز التسويق الشعوري تقدماً سريعاً في ممارسات التسويق ويقدم روىء وافكار جديدة حول كيفية عمل العقل البشري في ظروف مختلفة، اذ تشير نتائج العديد من البحوث فاعليته عبر ما يقدمه من مساهمات للمنظمات والتي توضح كيف يمكن تصميم وتقديم المنتجات على نحو متميز من وجهه نظر الزبائن، وعليه يمكن ايضاح اهداف التسويق الشعوري على سبيل الاشارة لا الحصر كالاتي: اذ تهدف المنظمات من استخدام اليات وادوات التسويق الشعوري هو للتعرف على التقاط والاجزاء المسؤلة عن العاطفة من اجل تنشيط و تضخيم ردود الافعال الايجابية من قبل المستهلكين عن رؤية منتجات المنظمة، اذ يمثل الدماغ البشري النظام الأكثر تعقيداً من النظم التي عرفتها البشرية وعليه يهتم علماء التسويق بالوصول الى احدث المساهمات والتي تتعامل مع الجوانب النفسية للزبون لفهم عملية اختيار وشراء السلع والخدمات واعادة تفسير الهدف من الاستهلاك. وعلى ذات السياق اشار(Castro&Ceara,2011) بأنه يهدف الى التعامل مع الجوانب النفسية والتي تحكم سلوك المستهلك عند اتخاذ قرار الشراء ومعرفة سبب ولاء للعلامة التجارية ومايفكر ويشعر به الزبائن عند شراء المنتجات، فضلاً عن وضع استراتيجيات وسيناريوهات اكثر تركيزاً على جوانب عدم التاكد، والتأكيد على استغلال الموارد والقدرات المتاحة لتلبيه حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق تجارب مرضية مع المنظمة، واوضح (Suomalo etal,2012) بأنه يهدف الى الكشف عن تصورات المستهلكين واختيار المحفزات والمثيرات التسويقية الملائمة لجذب المستهلك وقياس درجة الرضا والأستياء في كل خطوة من خطوات الشراء. كما يهدف الى التعرف على المسارات

الصحيحة وطرق الوصول الى العقل الباطن واستجابة الدماغ لاستراتيجيات والممارسات التسويقية واعتماده كأساس تستند عليه في الاستثمارات لضمان تلبية حاجات الزبائن، ويمكن تحديد اهداف التسويق الشعوري كالاتي:

1- تطوير وتوجيه العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة.
2- فهم الاستجابات الشعورية والنفسية للاشخاص ومحاولة التأثير علية.
3- الاهتمام بعملية عرض المنتجات سواء كانت بشكل رقمي على الانترنت او في السوق الحقيقي بالاستعانة بالنظم الخبيرة والتكنلوجيا الحديثة.
4- تحليل وتفسير جوانب محددة من سلوك البشري مثل القصور في تصورات الزبائن و اسباب الادمان على منتجات معينة.

كما يهدف التسويق الشعوري الى قياس بيولوجيا لحظة الادراك العاطفي لدى الزبائن ردا على وسائل التحفيز والإعلام وتحديد نوع وعمق المعالجات والتي تؤثر على الدوافع والنوايا الشرائية وتؤثر بدورها في تغيير سلوكيات الزبائن، ويهدف الى التأثير على الدماغ البشري من الناحية الفسيولوجية عبر التقنيات الحديثة والتعرف على درجة تأثير الاعلانات والاتصالات التسويقية المختلفة على المستهلك. اذ يهدف الى الكشف عن الغموض والازدواجية في التفكير والفعل والتي هي واحدة من اكبر التحديات التي يواجهها المسوقين اليوم وذلك عبر الاهتمام بالجانب المعرفي للمستهلك، والتأثير على دماغ المستهلك بالشكل الذي يضمن تحرك الافكار والتفاعلات في اتجاه واحد ، اذ تعمل العواطف كعامل محفز ومحرك لعمليات ولقرار الشراء، اذ يعمل الزبائن دائماً على انساب المنطق والتفكير على انه الاساس لقرارهم الشرائي، ومحاولة اثبات ان الرشد والعقلانية هي محركات قراراتهم وان العاطفة لم تلعب دوراً في قرارهم، ولكن حقيقة الامر ان الدافع الاساسي والنهائي هو العاطفة، وعليه اصبحت هذة الفلسفة احد اساليب تحقيق الاهداف التسويقية والولاء. واشار (Murphy etal,2008) بأنه يهدف الى الحصول على معلومات حول كيفية عمل ادمغة المستهلكين عند مواجهة المحفزات المختلفة ، و يرى (Madan,2010) بانه يهدف الى تحديد الاسباب التي تدفع الزبائن لتفضيل منتجات وعلامات تجارية معينة، ويساعد المنظمات للتعرف على الانطباع الأول للزبائن عند تصميم المنتج او الحملات الترويجية،ويهدف الى الاستفادة من التوسع المعرفي في مجال علم النفس والاعصاب لتحقيق فهم عميق ومن منظور مختلف للتأثير على الاذهان ولادراكات ولدوافع وسلوكيات الزبائن وتطبيق هذه المعرفة لحل المشاكل الترويجية، وان الغرض منه هو التنبؤ بردود فعل الزبائن عبر تنشيط اذهان الزبائن الى الحاجات الغير واعية و تطوير وتوجيه قدراتها

والموارد القيمة للمنظمة لتحقيق اهدافها. و يهدف التسويق الشعوري الى تسليط الضوء على الجوانب النفسية للمستهلك والموضوعات المتعلقة بالدوافع الاستهلاكية وفهم شخصية المستهلك وتأثير كل من العوامل الاجتماعية والثقافية والجماعات المرجعية على سلوك المستهلك فضلاً عن الاهتمام بسلوك المستهلك مابعد الشراء. ويرى(Kramer,2006) بانه يهدف الى استخدام علم النفس لتحسين فعالية الإعلان الموجه إلى شريحة الشباب وتقليل الضرر الذي يعاني منه الأطفال نتيجة لبعض الاثار السلبية التي تتركها هذه الإعلانات، واشار(Vera,2010:) ان التسويق الشعوري يعد الجوهر الحقيقي للفكر الإنساني، والذي يهدف الى اكتشاف المزيد من المعلومات حول المستهلكين من خلال مواقفهم وسلوكهم وردود افعالهم حول المنتجات والتصميم والعلامة التجارية، فضلاً عن توجيه عملية تصميم وعرض المنتجات لكي تكون متوافقة قدر الإمكان مع تفضيلات الزبائن. وعبر (Morin,2011) بانه وسيلة حديثة تهدف الى تطوير واعادة توجيه الاساليب الكلاسيكية والمستخدمة في اختيار والتنبؤ بكفاءة وجودة المنتج سواء من الناحية المادية والتصميم او التعبئة والتغليف والتعرف على رغبات وتفضيلات الزبائن، فضلاً عن وصف ما يشعر به الزبون عند رؤية العلامات التجارية المختلفة وما الذي يحكم سلوكه الشرائي وتحديد المدى الذي يلبي فية المنتج احتياجات الزبائن، اذن الهدف من التسويق الشعوري هو:

1- يسمح لخبراء التسويق تحسين قراراتهم بخصوص الطبيعة المادية للمنتج والتصميم و العلامة التجارية.
2- يوفر فرصة لتقليص الفجوة اللاواعيه بين شعور ودوافع الزبائن وسلوكهم.
3- يساعد على ابتكار منتجات جديدة وتطوير وتحسين الموجود منها فضلا عن تقديم النصح للمنظمات عند اختيار العلامة التجارية لتكون اكثر تقبلاً من قبل الزبائن.
4- يقدم وسيلة متميزة وفعاله في تجزئة السوق وتحديد القطاعات المستهدفة.
5- القدرة على إحداث ثورة في الفهم العام حول العلاقات بين المنظمات والزبائن.
6- تخفيض الكلف التي تتحملها المنظمة عند تقديم منتجات جديدة جذب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين وضمان الولاء لها.

وعليه يمكن ملاحظة اتفاق جميع الباحثين على الرغم من اختلاق وجهات نظرهم ومدلولات تعابيرهم على ان الهدف الاساسي للتسويق الشعوري هو توفير رؤى عميقة عن استجابات الدماغ البشري إلى المجموعات المختلفة من الرسائل التسويقية المقدمة من قبل المنظمة وتوفير طريقة جديدة لمساعدة المسوقين على تحسين ادائهم التسويقي و فهم الزبائن بشكل أكثر

كفاء لتلبية حاجاتهم ورغباتهم على نحو متميز وتامين تجارب مرضية لهم وتحسين الرسائل الموجهة الى العقل الباطن للزبائن و التعرف على الحاجات اللاواعية لهم.

رابعاً : متطلبات التسويق الشعوري

يتطلب التسويق الشعوري امتلاك المنظمة مجموعة من والمهارات الاجتماعية، النفسية، والشعورية التي تمكنها من تفهم مشاعر الزبائن وانفعالاتهم، ليكونوا أكثر قدرة على التأثير في الجوانب النفسية والاجتماعية لهم انطلاقاً من هذه المهارات، فالمنظمة التي تتصف بهذه القدرات والمهارات تمكنها من التعاطف مع الآخرين كما يسهل عليها تكوين علاقات طويلة الامد والمحافظة عليها، فضلا عن تحكمها بالانفعالات والتقلبات الشعورية لديهم، وفهم المشاعر والأحاسيس بسهولة، مهارات التسويق الشعوري المتمثلة في الوعي بالنفس البشرية والتحكم في المشاعر،والتعامل مع الضغط العصبي، والتأثير في اتخاذ القرارات، والقدرة على الاستماع للآخرين، والتفهم الدقيق لمشاعرهم والتي تساعد في التحكم والتأثير بسلوك المستهلك. اذ إن الجانب العاطفي هو ليست فقط قوة كامنة داخلنا ولكنه مهارات لا تنفصل عن سائر قدرات المنظمة التي تستخدمها المنظمة بالفعل، وكثيراً ما يرجع الفشل في استخدام هذه القدرات إلى انخفاض الجانب الشعوري لدى العاملين والمديرين، على اختلاف مستوياتهم الإدارية.وقد أشار البعض ان التوجه نحو التسويق الشعوري يتطلب من المنظمة امتلاك بعض الخصائص وهذه الخصائص هي:

1- فهم الجانب الشعوري: فالمنظمة التي تتمتع بفهم الجانب العاطفي للزبائن غالباً ما تمتلك الحدس لتقديم أفضل الخيارات والعروض التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم.
2- التقويم الذاتي الدقيق: فالمنظمة التي تمتلك درجة مرتفعة من فهم الذات، تعرف غالباً نقاط القوة والضعف، وهوما يساعدها على معرفة متى تستثمر الاحداث كفرص متاحة ومتى يتم تجنبها.
3- ضبط النفس: فالمنظمة ذات التوجه الشعوري غالباً ما تعمل على ايجاد طرائق لإدارة مشاعر والانفعالات المزعجة للزبائن، وتوجيهها بطرائق مفيدة، والمحافظة على هدوئهم، وصفاء إذهانهم في الظروف المختلفة.
4- الشفافية: هي انفتاح حقيقي على الزبائن بما يتعلق بتوجهات ومعتقدات وأفعال المنظمة كما ان مقدمي الخدمة الذين يتسمون بالشفافية والانبساطية غالباً مايكونون اكثر قدرة على جلب واستبقاء الزبائن والتأثير على قرارهم الشرائي.

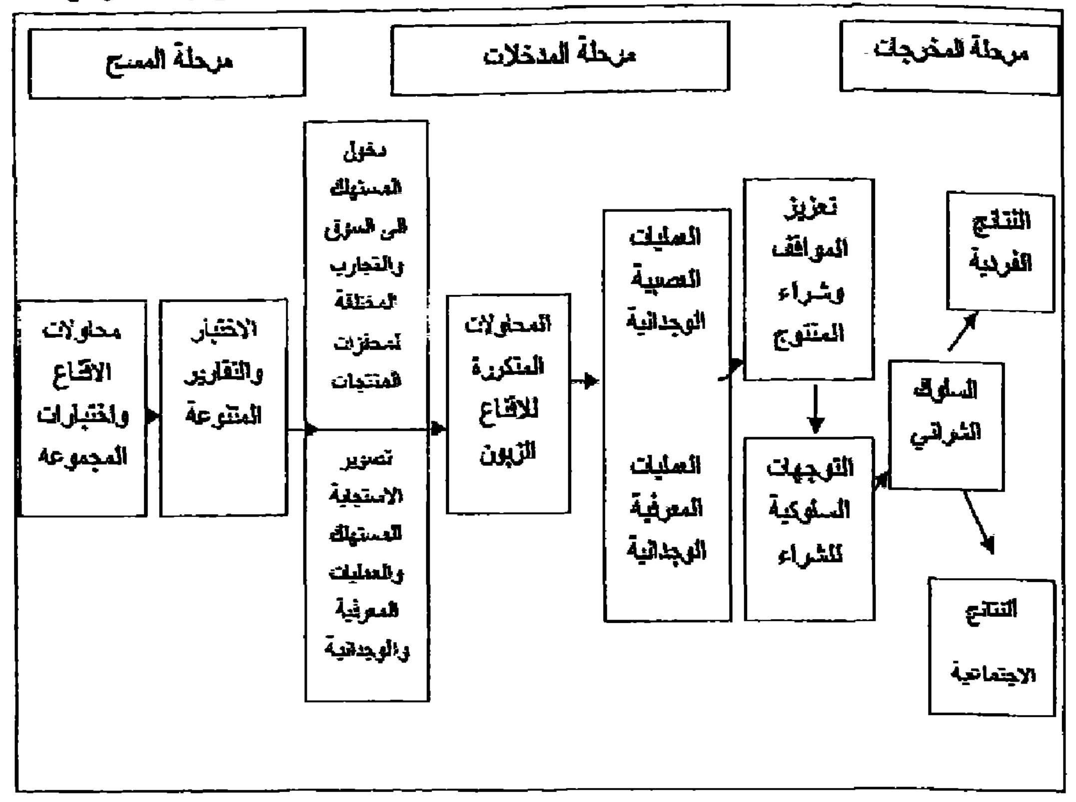
5- التكيف: وذلك عبر الاندماج والعمل في بيئات جديدة ومواجهة التحديات، والتقلبات في مشاعر المستهلكين والعطاء بصورة مستمرة من دون فقدان الرغبة في ذلك.
6- التوجه للإنجاز: فالمنظمة التي تمتلك تلك الكفاءة تتمتع بمعايير شخصية للسعي دائماً لتحسن أدائها وأداء المرؤسين، ويضعون أهدافاً قابلة للقياس ولكنها تمثل تحدياً، وهذه القدرة تكمن في مواصلة تعلم وتعليم طرائق جديدة لاشباع حاجات ورغبات الزبائن النفسية والمادية وتحقيق اهدافها الاستراتيجية على نحو أفضل.
7- المبادرة: وهي تعني الكفاءة في اغتنام الفرص، او صنعها بدلاً من مجرد الانتظار، فالمنظمة المتمتعة بتلك القدرة تخرق الروتين عبر التركيز على الجانب العاطفي والغير عقلاني في سلوك المستهلك، والتصدي للحلول، والسعى دائماً لاستثمار الفرص للحفاظ على الزبائن واستبقائهم.

خامساً: ابعاد ونماذج التسويق الشعوري

كما هو معروف ان التسويق الشعوري يهتم بالجانب العاطفي للمستهلك وخاصة ان العواطف هي احد المراكز المسؤولة عن تصرفات المستهلكين اذ ان الركيزة الاساسية للتسويق الشعوري هي فهم الحالة النفسية للزبائن ومحاولة التاثير عليها لتوجيه اتخاذ القرارت الخاصة بهم، فضلا على ذلك ضم والتأثير على مجموعة واسعة من المشاعر العاطفية، فبعد ان كان التسويق يركز على التأثير والحصول على حصة من العقل اصبح الان يستهدف المشاعر للتأثير فيها بما يصب في صالح المنظمة. وهذا ما شكل نوع من الصراع مابين اتخاذ قرار قائم على المنطق والقرار قائم على الجانب العاطفي، اذ ان فلسفة التسويق الشعوري هو ان السلوك الشرائي للزبون يعتمد على هدفين اساسين وهما:

1- اشباع الحاجات النفسية كالمكانة الاجتماعية، واشباع الانا العليا، والتجديد، اي كل ما يمثل منتج جديد ويضفي على الزبون الشعور بالرضا من المكانة الاجتماعية كالهيبة والتفاخر.
2- اشباع الحاجات المادية والوظيفية الملموسة عبر اتخاذ قرارات قائمة على اساس المنطق، وعليه يمكن وصف ابعاد التسويق الشعوري وعلى النحو الاتي:

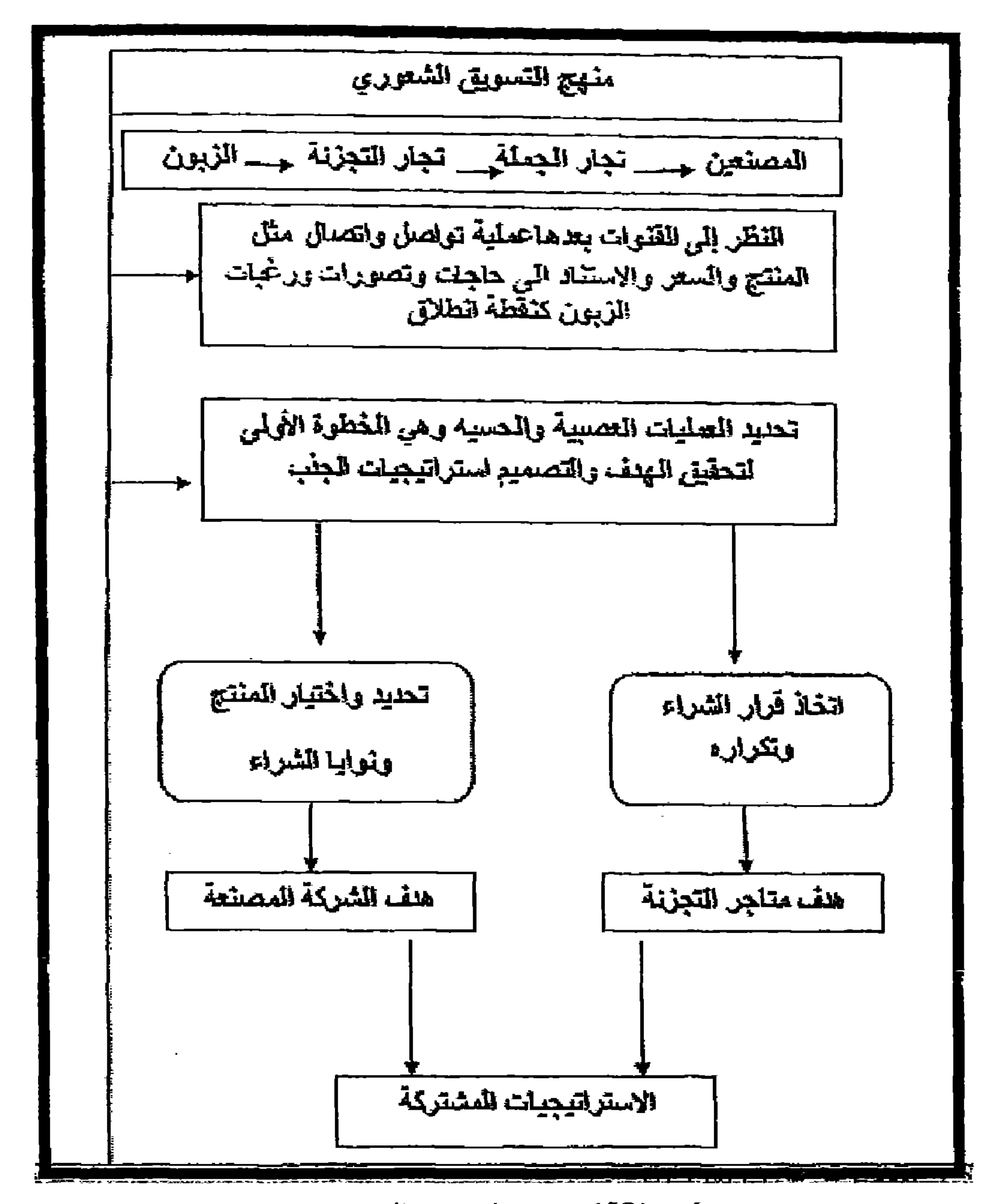
أ: نموذج (WILSON etal, 2008) ويوضح الشكل (62) نموذج التسويق الشعوري



Source: WIlson, R. Mark, Gaines, Jennle, and Paul hill, Ronald, " emotional Marketing and Consumer Free Will",(2008), VOL(42), No(3), p.397.

اذ يوضح (WILSON etal, 2008) ان النموذج يتكون من ثلاثة مراحل (المسح و المدخلات والمخرجات)،اذ يقدم النموذج في مرحلة المسح تقارير متنوعة واختبارات لاساليب الاقناع الفاعلة للتأثير في عواطف الزبون بعد مراعاة مختلف المحفزات التسويقية فضلاً عن تصوير اوقياس وتسجيل الاستجابات العاطفية للزبائن الناتجة من مشاهدة المنتج،اما في مرحلة المدخلات في ظل اهتمام المنظمة بمحاولات اقناع الزبائن على نحو مستمر يهتم الزبون بتحديد مواقفهم عبر الاهتمام بالجوانب المعرفية والوجدانية الخاصة بالمنتج ومعالجة متغيراتها لتحديد مواقفهم اتجاه العلامة التجارية أو المنتج، ويستطيع المسوقين في هذه المرحلة تحقيق المزيد من النجاحات عبر اثارة المناطق العاطفية في دماغ الزبون والمرتبطة بالمكافآت أو المتعة، اما في مرحلة المخرجات يعمل الزبائن على اتخاذ مواقفه تجاه المنتج والذي يشكل دافع السلوك الشرائي للزبائن ومن ثم الشراء في نهاية المطاف اذ يشكل السلوك الشرائي نتاج عملية الإقناع.

ب: نموذج(Amat etal,2000) ويوضح الشكل (63) منهج التسويق الشعوري



شكل (63) منهج التسويق الشعوري

Resource: Amat, Oriol, Argandona, Antonio, Bertran, Josep, Bordas Eulogio, Chias Josep, Huete Luis, Masifern Esteban, Peralba Raul, Pique Josep M, Ponti Franc, Torras Luis,and Tugores Joan,(2000), " emotional Marketing ", Vol(14),NO(6), published by Carleton University, p.6

يلخص النموذج اعلاه المرور من المنهج التقليدية إلى التسويق الشعوري لتفسير سلوك الزبائن بسبب اتسام سلوك الزبائن بالتعقيد فضلاً عن وجود نوع من حالة القلق عند اختيار المنتج اذ ينظر الى قنوات الاتصال مع الزبون بعدها عملية نقطة تواصل واتصال مع الزبون لتحديد حاجاته ورغباته والتي تستخدمها المنظمات لتحديد استراتيجيات الجذب المناسبة سؤاء كانت بالجانب الانتاجي اوبالجانب التسويقي لتحقيق الاهداف المشتركة لكل من متاجر التجزئة والشركات المصنعة والمتمثلة بأختيار وشراء المنتج من قبل الزبائن.

جـ: نموذج (، Jefsen 2013): يشير (Jefsen , 2013:) بالامكان القاء نظرة على نموذج المراحل الستة والتي تصف المراحل المختلفة التي يستخدمها المسوقون ومدى اسهام التسويق الشعوري بها والتي تتلخص بالاتي:

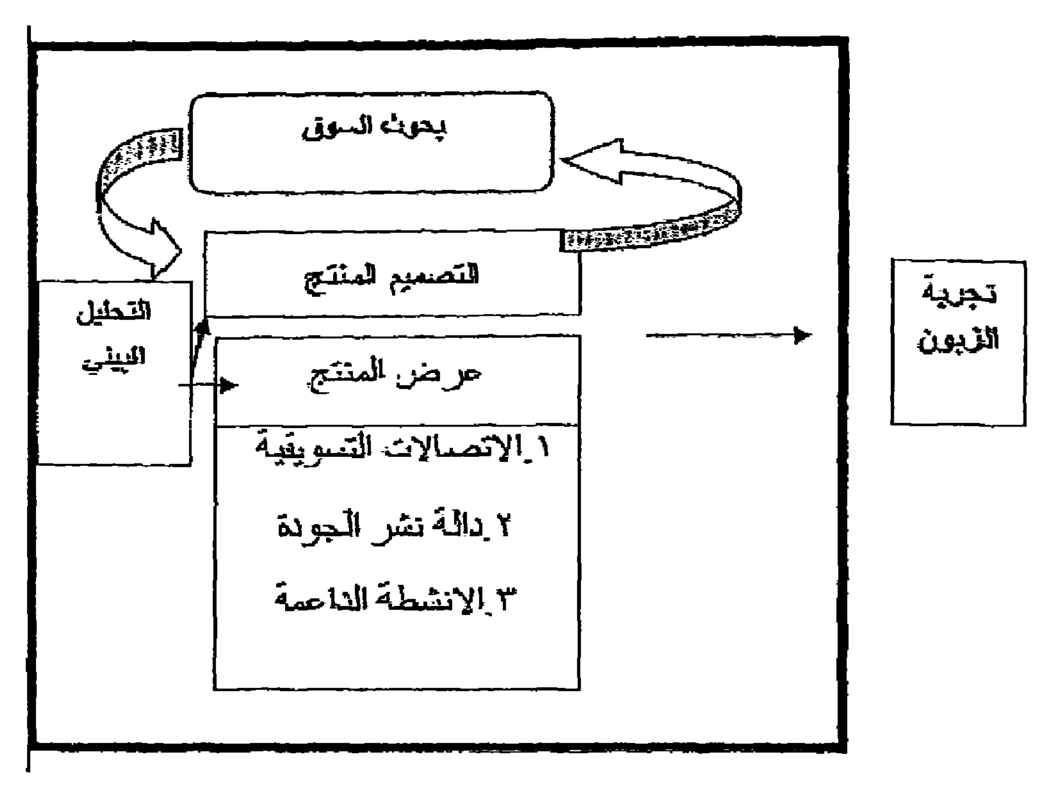
1. اختيار الأفكار والمفاهيم: اذ ان المسوقين غالباً ما يعملون على تكوين مجموعة من الدراسات والاختبارات والتي توفر للمسوقين نظرة أولية إلى استجابات السوق بصورة عامه، اذ يمكن أن يساعد التسويق الشعوري في الاستفادة من التعلق الواعي وغير الواعي (العاطفي) للزبون بالعلامة التجارية والذي ينعكس بدورة الى التعرف على تفضيلات الزبائن الأساسيه فضلاً عن اختبار فعالية جهود الاتصالات التسويقية وعمليات تحسين المنتج.
2. تطوير المنتج: وهي عملية تطوير وتحسين نماذج المنتجات او الأسم التجاري او طريقة التصميم و التعبئة والتغليف لتحديد الأجزاء الأكثر بروزا في المنتج النهائي و بناء على تفضيلات الزبائن التي تم تحديدها سابقا عبر فهم الجانب النفسي للزبون.
3. إيصال معلومات المنتجات الى الزبائن: في هذه المرحلة يكون المسوقين بحاجة إلى وضع استراتيجية الاتصالات التسويقة لتقديم المنتج النهائي لشريحة المستهلكين التي تم اختيارها وتحديد أي استراتيجية اتصال من المرجح أن تكون اكثر فاعلة في التاثير على مشاعر الزبائن وتجميعهم في جميع نقاط البيع و تكون قادرة على توضيح الفوائد التي سيحصل عليها الزبائن جراء شراء المنتج.
4. فهم تجربة الزبون: هذة المرحلة تتمثل بالاستشعار وترجمة سلوك وردود افعال الزبائن ما بعد الشراء و ردود افعالهم الناتجة من تجاربهم لمنتجات المنظمات و المنظمات المنافسة.
5. تجزئة المستهلكين لتحقيق تسويق فعال للمنتجات: وهي عملية تجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة وفريدة من نوعها وفقا لتفضيلاتهم،كما ان المسوقين يحددون هذه

القطاعات باعطاء نظرة ثاقبة لعلم النفس الكامن وما وراء سلوك الزبائن وعدم التركيز فقط على التفضيلات المتعارف عليها ذلك فإن دور علم النفس يتضمن فهم تقلب مزاج وتفضيلات الزبائن والتي يمكن أن تدعم عملية التجزئة في ثلاث طرق:

- تحديد اختلافات بين الزبائن عن طريق تكامل بيانات المسح الشامل لسلوك الزبائن والتي توضح نشاط اذهان الزبائن ومشاعرهم لتحديد سمة وطبيعة الاختلافات بين الزبائن.
- الاستفادة من المشاعر الكامنة في وضع نهجاً فريداً للتجزئة والتي غالباً ما تكون مختلفة عن الوسائل التقليدية عبر تجزئة السوق عن طريق فهم العمليات العصبية مثل حساسية الزبون اتجاه منتجات معينة ومواقفهم ومشاعرهم والأخلاقيات التسويقية.
- أضافة بعداً جديداً لتجزئة السوق وبشكل أكثر دقة عبر تحديد الاستجابة المعرفية والعاطفية للزبائن وبالتالي تحديد القطاعات الفرعية داخل كل شريحة.

6.بناء نموذج للتنبوء بسلوك الزبائن المستقبلي: يمكن للتسويق الشعوري ان يساهم بالتنبؤ والتأثير في سلوك الزبائن وفي تحديد كيف يمكن لعلم النفس أن يساعد المسوقين في فهم الأسباب الكامنة وراء السلوك الملاحظ، فضلاً عن فهم تفضيلاتهم والعمليات المختلفة الكامنة ماوراء العقل والتي لا يمكن تحديدها من خلال اساليب القياس التقليدية و فهم مداخل التفكيرللتنبؤ في سلوك الزبائن والآليات الكامنة وراء اتخاذ القرارات والتغيرات السلوكية التي يمكن أن تكون طريقة لنماذج سلوكية أكثر تعميماً لخيارات الزبائن.

وعليه يمكن القول أن ما جاء به (Ariely&Berns,2010) انسب نموذج للتسويق الشعوري لما يتضمنه من مراحل تستهل بتحليل السوق ودراسة الجدوى واجراء بحوث السوق مرورا بتصميم المنتجات وعرضها بالاستفادة من دالة نشر الجودة وانتهاءاً بانشطة مابعد البيع، ويوضح الشكل (64) ابعاد التسويق الشعوري.



الشكل (64) ابعاد التسويق الشعوري

Source: Ariely, Dan, and Berns,G regory S,(2010) "EMOTIONAL MARKETING: the hope and hype of marketing in business",Vol (11), NO (2), p.286

أ: **التحليل البيئي**: أصبحت مهمة المدراء الاستراتيجيين اليوم أصعب مما كانت عليه بالأمس نظراً لأن متغيرات بيئة الأعمال في الماضي كانت تختلف بدرجة كبيرة عن بيئة الحاضر، وبالطبع ستكون الحالة أعقد بكثير في المرحلة الزمنية القادمة، ونتيجة لذلك تقوم المنظمات بما يطلق عليه بالتحليل البيئي أو تحليل البيئة الاستراتيجي. ان الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي لاي مشروع هي استكمال التحليل البيئي وبعدها تقوم المنظمة وضع الخطوط العامة للمواضيع المتعلقة بالسوق، وهذة المعلومات تكون مستقاة من الخطة التسويقية كون ان عملية التخطيط وتحديد الاهداف والاستراتيجيات تعتمد على تحليل احوال السوق وظروفه الحالية وهذا ما يطلق عليه عملية التخطيط من الصفر. كما يتضمن التحليل البيئي وضع تقييم تركيبي بنائي للاوضاع الداخلية (مواطن القوة والضعف) والتي قد تساعداوقد تضر بسمعة المنظمة والعلامة التجارية الخاصة بها كما يتوجب على المنظمة تحديد عبر تحليل (SWOT) الفرص المتاحة والتي يتوجب الاستفادة منها كالتعرف على الحاجات الغير مشبعة واشباعها فضلاً معرفة

التهديدات الواجب تجنبها او التكيف لها، إن التحليل البيئي يتطلب معرفة وفهم كاملين من قبل الاستراتيجيين التسويقيين لتركيبة البيئات التي تعمل منظماتهم فيها، كما أنهم بحاجة إلى أن يمتلكوا معرفة كاملة بالمستويات البيئية وتأثيرها في كل مستوى من مستويات الأداء التسويقي لمنظماتهم. وقد تم مناقشة الفرق بين اثنين من البيئات، اذ ان البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والموثرة بشكل او بآخر في المنظمة واستراتيجياتها والمقصود بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، اذ تتمثل العامة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية والتي يصعب التحكم بها او التأثير عليها بحكم شموليتها، اما الخاصة كالموردين والممولين والمنافسين والوسطاء والسوق وغيرها والتي يمكن للمنظمة التأثير عليها وبنسب متفاوتة، اما عوامل البيئة الداخلية هي التي تستطيع المنظمة التحكم بها والتأثير عليها وتغيرها على وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجياتها والتي تتمكن المنظمة خلالها ادارة وتسيير اعمالها بفاعلية وعلى نحو ادق. فالتسويق الشعوري يؤكد على ضرورة اتسام المنظمة باليقضة الذهنية لمعرفة الحاجات المتجددة والتغيرات المستمرة في السوق، وهذا لايمكن تحقيقه الا بالتحليل الدقيق لحجم السوق وطبيعة المنافسة وحجم الطلب، اذ ان هدف المنظمة من تحليل السوق هو فهم الفوارق والاختلافات ضمن السوق ودرجة الانفتاح والتوجه نحو الحداثة والاستيعاب لوجهات النظر المختلفة، فضلاً عن وضع تقييم للظروف الخارجية والداخلية بدقة وواقعية بطريقة أو اسلوب يسهل بناء الافكار والقرارات المهمة. كما يتضمن تحليل السوق التعريف بالزبائن الرئيسين وذلك عبرتجزئة السوق الى قطاعات متماثلة ومتجانسة نسبياً مما يسهل عملية ادارتها والسيطرة عليها وهي بذلك توفر فهم افضل للسوق الاجمالي وعلاقة الاسم التجاري بكل قطاع، ويشمل ذلك معرفة كيف ولماذا يشتري الزبائن المنتج، والتي بدورها تساعد على تحقيق رضا متزايد وتعزيز ولائهم للمنظمة وتحسين صورتها وسمعتها عبر تطوير منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن في قطاعات السوق المستهدفة. كما يتمثل دور التسويق الشعوري في تحديد الاختلافات بين الزبائن لتحديد الشريحة المستهدفة،على سبيل المثال قد يختار بعض الزبائن المنتج بأندفاع بينما اختيار البعض الآخر يعتمد على الذكريات وعلى التجارب السابقة له وتجارب الاقران والاقارب قبل اتخاذ قرار الشراء،اذ يمكن ان تساهم معرفة هذه الاختلافات على تجميع الزبائن على أساس واحد وتلبية حاجاتهم المختلفة على نحو يضمن استمرار الاقبال على

منتجات المنظمة. كما انصب توجة التسويق الشعوري الى الاهتمام بنقاط القوة بدلاً من التركيز على نقاط الضعف، وهذا لايعني ان التسويق الشعوري يركز فقط على اكتشاف القيمة الايجابية بل ايضاً التحول الى التركيز الاكثر توازناً بشأن فهم وتطوير ماهو صحيح وكيف يمكن تحقيق الاهداف، كما يتجه التسويق الشعوري الى استغلال نقاط القوة والفرص المتاحة لتحقيق نتائج متفوقة عبر ربط المشاعر الايجابية للزبون مثل التفاؤل والرضا والسعادة والثقة بالاداء الانتاجي والتسويقي للمنظمة من اجل كسب ميزة تنافسية. وعليه نجد ان تحليل السوق يصب في اتجاهين الاول يتمثل في تحديد العناصر الرئيسة في البيئة والتي تساعد على تأشير وتوجيه الاستراتيجيات،اذ لا يمكن لاي منظمة ان تتجاهل أهمية تحليل هذه العوامل كونها تساعدعلى تحديد مركزها بصورة تامة داخل الصناعة وتوجيهها بشكل ملائم وجعل موارد وقدرات المنظمة اكثر توافقاً وملائمة مع متطلبات البيئة التي تعمل المنظمة داخلها، اما الاتجاه الثاني يمثل تجزئة السوق الى مجموعات زبائن لهم حاجات ورغبات مختلفة من اجل تحديد القطاع المناسب لاعمالها ومنتجاتها.

ب: بحوث السوق: وهي مجموعة من الأدوات والتي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والنوعية لسوق معينة و تحليلها لغرض المساعدة في اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو مستقبلية، ويعرفها اخرون على انها العملية التي يتم من خلالها توليد وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة والسوق والزبائن لغرض استخدام المعلومات في صنع القرار التسويقي. وكما اشرنا سابقاً المشاعر تلعب دوراً هاماً في سلوك المستهلك كما انها حصلت على الكثير من الاهتمام في ابحاث السوق، وعليه تهتم بحوث السوق اليوم في تقييم القيمة التي يحققها ويقدمها المنتج الى المستهلك ودورها في التاثير على تجارب الزبائن المستقبلية وحتى تضمن المنظمة، ان بأمكانها تأمين الحاجات والرغبات للزبائن على نحو مستمر و الحفاظ على زبائنها فانها يتوجب عليها اجراء البحوث على نحو دوري لمعرفة التغيرات في حاجات وسلوكيات الزبائن،كما أنها تلعب دورا قياديا في تقييم مساهمة التسويق في تحقيق الاهداف الرئيسة للمنظمة. وعليه ضرورة الاشارة الى ان البحث التسويقي لا يعمل على اتخاذ القرارات ولكنه يساعد المنظمة وبشكل اساسي على زيادة الفرص التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في تحقيق اهداف اصحاب المصالح والزبون على حد سواء، وعليه تساعد البحوث التسويقية على مناقشة وتوضيح الموقف الحالي

للمنظمة وتطوير فهم واضح للمشكلة التي تواجهها وافضل الاساليب لمعالجتها. اذ ساعدت تقنيات واساليب التسويق الشعوري في التعمق في الافكار والمشاعر لتكون جزء لا يتجزء من أبحاث السوق الجديدة، والتي تركز وبشكل مباشر على التعرف على حاجات ورغبات الافراد سؤاء كانوا قادرين في التعبير عنها الظاهرة اوالضمنية،وعليه تمثل هذة الاداة مورداً جديداً سمح للمنظمات النهل منه لتوسيع نطاق واهداف الخدمات البحثية داخل وخارج المنظمة. ويمكن الاشارة الى ان بحوث السوق تساهم في توفير جملة من البيانات والتي تستخدمها المنظمات في توجيه قراراتها واعمالها وعليه يمكن تقسيم البيانات المختلفة إلى أربعة أقسام وهي كالاتي:

1. البيانات المختصة بعرض المنتجات وتضم هذة البيانات:
   - **البيانات الخاصة بالمنظمة وتضم:** مراجعة الوظائف الرئيسة الخاصة بالمنظمة.
   - **البيانات الخاصة بالمنتج وتضم:** دراسة معمقة لخصائص المنتج.
   - **البيانات الخاصة بطبيعة المنظمات المنافسة:** من ناحية العدد، النوعية، الحصة السوقية الاستراتجيات المتبعة من قبلها، توزيعها الجغرافي لها، النتائج التي تحققها.
   - **البيانات الخاصة بتوزيع المنتجات وتضم:** قنوات التوزيع، طرق البيع.
2. **بيانات حول الطلب على المنتج وتضم:**
   - البيانات الخاصة بالسوق بشكل عام وتضم: النمو، وعناصر السوق.
   - البيانات الخاصة بالمستهلكون النهائيون وتضم: النوعية، الأهمية، الكميات المستهلكة، الاحتياجات، محفزات الشراء، سلوك الشراء، معايير اختيار المنتج.
3. بيانات حول محيط المنتج وتضم:
   - الحالة الاقتصادية.
   - المحيط القانوني و التشريعي.
   - المحيط التكنولوجي تطور طرق التصنيع، نوعية المواد المستعملة.
   - المحيط الثقافي.

ولغرض تنظيم البحوث السوق يجب أولا تصنيف البيانات إلى عدد من المجموعات وهي على النحو الاتي:

1. **بيانات أولية و بيانات ثانوية:** إن المنهج الأكثر منطقية هو التأكد في أول الأمر هل ان البيانات التي تبحث عنها المنظمة موجودة سلفا في شكل دراسة أو إحصائيات أو بيانات منشور و هذه البيانات تسمى بالبيانات الثانوية و في الحالة عدم توفرها تضطر المنظمة

بتجميع هذه البيانات بنفسها عبر العديد من الاساليب مثل الاستبيان وعليه تدعى هذه البيانات بالبيانات الأولية و في ضوء المعلومات المطلوب الحصول عليها والميزانية المحددة من قبل المنظمة ينبغي اتخاذ القرار فيما اذا كانت المنظمة بحاجة الى البيانات اولية او بيانات ثانوية او توليفة من الاثنين.

2. **بيانات داخلية و بيانات خارجية:** في الحالة التي تكون فيها البيانات الثانوية متاحة يجب قبل كل شيء البحث عنها داخل المنظمة، هذه البيانات تسمى بالبيانات الداخلية و في حالة عدم تمكن المنظمة من الحصول عليها داخل المنظمة يكون البحث عنها خارجها ضروريا و هي ما تسمى بالبيانات الخارجية.
3. **بيانات كمية وبيانات نوعية:** كل البيانات المبينة في المجموعتين السابقتين يمكننا تصنيفها إلى كمية أو نوعية، فالبيانات النوعية هي البيانات التي يتم تجميعها عبر مجاميع التركيز والمقابلات والتي غالباً ما تستخدم للوصول الى فهم افضل لما يعتقده ويشعر به الزبائن اتجاه العلامة التجارية او المنتج او تشكيلة المنتجات التي تقدمها المنظمة واساليب تقديم المنتجات ومعلومات حول درجة تأثير المحفزات التسويقية المنتجات على حياة وسلوكيات الافراد.

اما البيانات الكمية وهي مصممة للحصول على البيانات الرقمية وتحليلها وهي البيانات التي يمكن قياسها كالبحث الرصدي وهي تساعد على الحصول على افكار افضل حول العلاقة السببية التي تربط المتغيرات وهي مهمة جدا عند تحليل الطبائع و السلوكات وتوفر معلومات حول اتجاهات ومعتقدات الزبائن ورضاهم، فضلاً عن استخدام هذة المعلومات بتصميم ترتيبات اكثر فاعلية للمخزن و العديد من القضايا الاخرى؛ و يتفق العديد من الباحثين ان ممارسات التسويق الشعوري في مجال البحثي هي ذات اتجاهين،اي يمكن تجميع البيانات النوعية عبر تحليل وفهم سلوكيات ومشاعر الزبائن والتي يمكن استقرائها على نحو مباشر مثل الكلمات الصادرة من الفم او فهم تعابير الوجه والايماءات اوبيانات كمية والتي يمكن تجميعها بشكل غير مباشر عبر استخدام ممارسات التسويق العصبي (تصوير الدماغ). وعليه يمكن تعريف بحوث السوق على انها عملية جمع معلومات حول الزبائن الحاليين و المحتملين والمنافسين والسوق والبيئة المحيطة، والتي تساعد المنظمة على فهم السوق على نحو افضل ووضع خطط عمل ناجحة، وإطلاق المنتجات الجديدة بالشكل الأقرب إلى احتياج السوق فالمنظمة الناجحة هي التي تجتهد حتى تكون المنتجات المقدمة مناسبة للسوق المستهدف، وأن يكون المزيج التسويقي الذي تستخدمه مناسباً لشريحة معينة أو مجموعة الشرائح في السوق.

جـ. **تصميم المنتج**: جميع المنظمات تعمل من خلال مخرجاتها على تقديم صورة واضحة للزبائن عن خصائص ومواصفات منتجاتها وما يميزها على منتجات المنافسين كون ان اول ما يتبادر الى ذهن الزبون هو شكل وطبيعة المنتج، وفضلاً عن توضيح مستويات الجودة والتحقق من ملاءمة المنتج للاستعمال وكل هذه المواصفات والتفضيلات تتحدد من خلال فعاليات تصميم المنتج. فهي عملية تتضمن تحقيق الفهم الافضل لرغبات الزبون وتحديد الحلول البديلة لأرضاءه وربط ذلك بطرق وكيفيات الانتاج. بأنها طريقة تفكير المصمم حول الكيفية التي سيتم بموجبها تصنيع المنتج مما يسهل التعامل مع المشاكل التي تطرأ خلال العملية الانتاجية وقدراتها ومحاولة على التصدي لها وحلها في الوقت المبكر، فقد عرف (Slack) مع زملائه التصميم بأنه الفهم الفعال لمطالب وشروط الزبائن ومقدار الاشباع الذي يتحقق بعد استعمالهم للمنتج، فالتصميم هو إشباع احتياجات الزبائن. بينما وصفها(البكري، 2001) بكونها عملية وضع الخصائص والوظائف والأشكال الخاصة بسلعة معينة أو خدمة في قالب يمكن المنظمة من الوفاء باحتياجات المستهلكين. يتوجب على المنظمة قبل البدء بتصميم المنتج وطرحة الى سوق التعرف على تفضيلات الزبائن ومتطلبات السوق والتركيز على التصميم من وجهة نظرهم كون ان عملية التصميم تكون عبر سلسلة من المراحل بدأ من الافكار التي تأتي من داخل المنظمة او من خارجها (الزبائن)، وانتهاءً بتقديم المنتج وهذه الخطوات تختلف بحسب نوعية المنتج او تفضيلات المنظمة او توجهات الادارة. وأن هناك مجموعة من الابعاد الخاصة بتصميم المنتج والتي لا يمكن تجاهلها كونها ذات تأثير كبير على ذهن ومشاعر وعلى قرار الزبون النهائي ءالتي يمكن اعتبارها احد اسباب تفضيلة للمنتجات معينة دون اخرى وهذه الابعاد هي:

1. **مطابقة المواصفات**: يتوقع الزبون أن مواصفات المنتج تتطابق مع توقعاته ورغباته وبمستوى محدد من الاداء.
2. **القيمة**: تعني مقدار المنفعة التي يحققها المنتج في مستوى معين من السعر، ومقدار هذه القيمة في تصور الزبون تعتمد على التخمينات التي كانت لديه قبل الشروع في الشراء.
3. **الملاءمة للاستخدام**: اي مدى مطابقة جودة اداء المنتج مع الغاية المحددة له، فالزبون يحدد خصائص ميكانيكية يستخدمها معياراً للحكم على مدى ملائمة المنتج معها.

4. **الانطباعات النفسية**: ان صورة المنتج التي تقدمها وسائل الاعلان تؤثر في ادراك الزبون الحسي وتولد لديه انطباعاً نفسياً لتكون بعداً من ابعاد الجودة.

ولكي تضمن المنظمات تصميم ناجحاً ومتميزاً فانه ينبغي على الأدارات ان تفكر بتصميم المنتج وتصميم العمليات الصناعية كفعاليات متطابقة، وهنا يبرز دور التصميم المتزامن في اختزاله للزمن وتحقيق الجودة العالية للمنتج وخفض الكلف الى ادنى حد ممكن. اذ ان نجاح منتجات او علامة تجارية معينة يعتمد وبشكل كبير على تصميم المنتج وعلى كيفية تفسير الزبون لخصائص المنتج والقيمة الممنوحة له،اذ يساهم التصميم والخصائص الظاهرة والكامنة للمنتج في تحفيز مشاعر الزبون وعليه ينجذب الزبون لمنتج معين عندما تتوفر فيه عدد من المواصفات وهذه الخصائص هي:

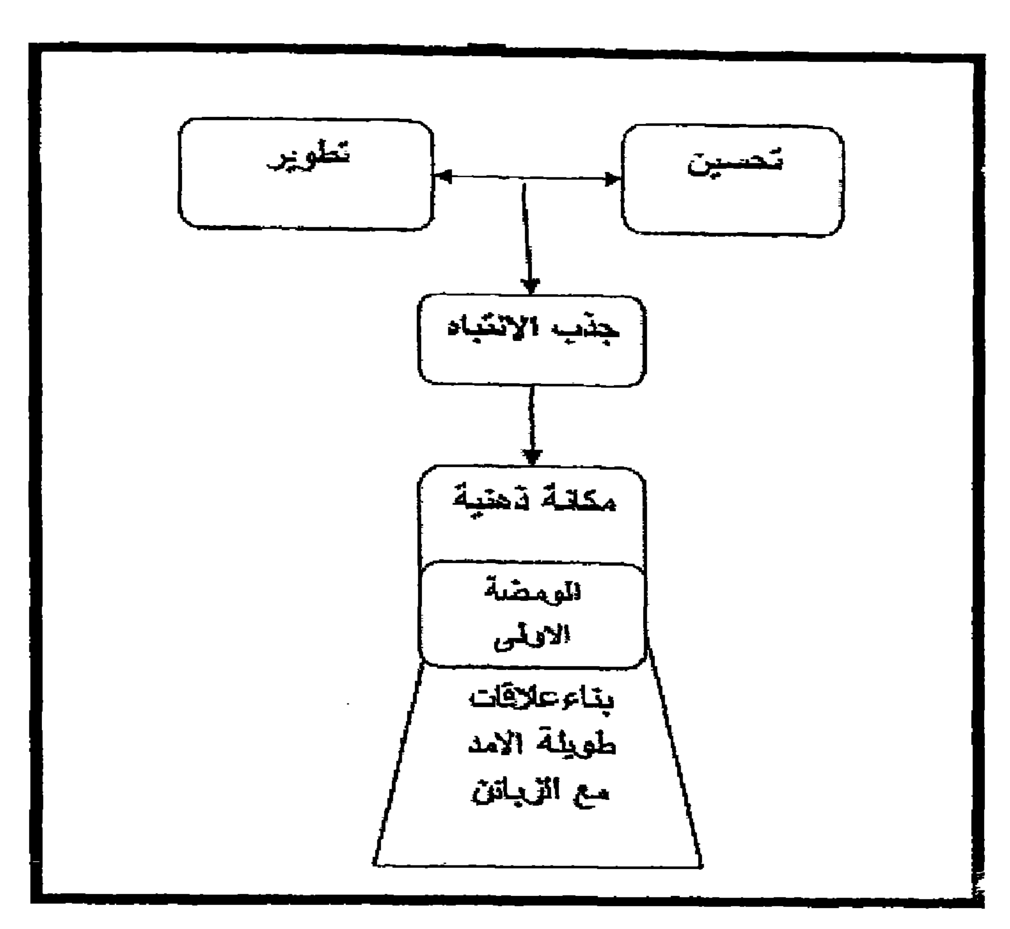
1- **الاهمية**: اي غالباً ما يهتم الزبائن بشراء منتجات تشعرهم بالاهمية كشراء السيارات الفاخرة و اشهر الماركات.

2- **الامن**: يهتم الزبون بشراء المنتجات التي تتصف بالموثوقية والامن والتي تمنح الزبون الثقة بأن القيمة المصرح عنها هي نفسها التي سيتملكها.

3- **التجديد**: يهتم الزبائن عادةً في الحصول على احدث منتج والذي اصبح لدى البعض هاجساً وعليه اصبح تصميم المنتج وتطويره اساس لجذب الزبائن.

ومن مفارقات القرن الحادي والعشرين بأن الزبائن غير راضين على الرغم من وجود الكثير من المنتجات و الخيارات وهذا ما جعل المنظمات تقترح منظور جديد عند تصميم وتسويق وتسليم المنتجات عبر تبني منهج التسويق الشعوري وذلك عبر خطف وجذب انتباه الزبون لمنتجات المنظمة من خلال تصميم منتجات تناشد الحاجات الداخلية للزبائن، ومناشدة القلب والعقل والحواس واستغلال مساحة في ذاكرة الزبون لتوليد قيمة فريدة غير ملموسة عبر التجربة الخاصة بهم، والمقصود بالقيمة غير الملموسة هي القيم التي تثير مشاعر إيجابية حول العلامة التجارية والمنتج وتحفزه على الشراء. كما يستخدم التسويق الشعوري كجزء من عملية التصميم عبرفهم استجابات ومشاعر زبون عند اجراء الاختبارات الاولية كتجربة نموذج من المنتج من اجل الاستفادة منها في تحسين وتطوير المنتج، قبل أن يتم طرحة بشكل نهائي الى السوق، اذ ان الانتاج المشترك يجذب انتباه الزبون ويعزز المكانة المنظمة في ذهن الزبون ويمنحها فرصة لاستدامة العلاقات مع الزبائن والتأكيد على المهارات والقدرات التي تتمتع بها، فضلا عن ظهور تيار جديد والذي يسمى بالتصميم العاطفي وهو مصطلح يستخدمه لوصف عناصر التصميم المرئي في المنتج والتي تؤثر في عواطف الزبائن لجذب انتباههم لمنتجات المنظمة

بالاستفادة من عملية استقراء المشاعر الناتجة من التجارب السابقة، اذ يقود هذا التوجه الى رسم تصور وانطباع في ذهن الزبائن عن المنتج والذي يزيد من القيمة المتوقعة و يجعله من سهل على المنظمة ادامة العلاقة مع الزبائن، والشكل (65) يوضح تصميم المنتج من وجهة نظر التسويق الشعوري.



الشكل(65) تصميم المنتج من وجه نظر التسويق الشعوري

وعليه يركز التسويق الشعوري على ضرورة ان تكون المنظمات ذات اداء عالي عبر البحث عن الحداثة والتجديد عبر تحسين تصميم المنتجات الحالية اوتطوير تصميم منتج جديدة تحاكي الحاجات النفسية للزبائن بما يؤهل المنتج من الحصول على مكانه ذهنية متفوقة لدى الزبون، ليكون الهدف والوسيلة بذات الوقت في الحصول جذب انتباه الزبون ولتكون الومضة الاولى لبناء علاقات طويلة الامد مع الزبون. كما يساعد التسويق الشعوري في هذة المرحلة في توجيه وتطوير وتحسين المنتجات او الأسم التجاري او طريقة التصميم واختيار الالوان وحجم العبوة والتعبئة والتغليف بشكل يحفز المشاعر الايجابية كالرضا ويثير الرغبة في شراء المنتج ،

فضلاً عن دوره الفعال في نواحي اخرى وذلك من خلال قياس المشاعر عبر التجارب المتكررة لنماذج المنتج الاولية سواء كانت داخل المنظمة او تجارب الزبون للمنتج خارج المنظمة لتكوين تصورات الزبون نحوه قبل طرحة الى السوق، وفي تحديد والتركيز على الأجزاء الأكثر بروزا بناء على تفضيلات الزبائن التي تم تحديدها سابقاً،وبذلك تساعد على الابقاء والتأثير على اذهان الزبائن وبناء علاقات طويلة الامد معهم. اذ ان دمج المخرجات الحسية المتقات عن طريق الحواس مع المعاني الإيجابية المتكونة نتيجة التصميم والعرض والتوزيع المتميز وتجارب الزبون السابقة يساهم في تكوين صورة ذهنية ايجابية عن المنظمة، وتعزز الارتباط المباشرمع منتج او علامة التجارية محددة. ومن الاعتبارات المهمة في تصميم المنتج او تطويره هو تحليل القيمة والتي ينظر اليها على انها احدى الجوانب التي تؤثر على مدى جاذبية المنتج من وجهة نظر الزبائن وعليه يقوم مدراء الانتاج بأختيار التصميم الذي يضيف قيمة عالية الى زبائن وان القيمة المضافة عبر التصميم يمكن ملاحظتها في المنتج النهائي ويمكن وصفها بكونها قيمة تصميم المهندس والتي تهدف الى تحقيق اداء مساوي او يفوق الاداء المتوقع من قبل الزبون وبكلفة منخفضة. وعليه نجد ان العواطف موجودة في جوهر اتخاذ القرار، وهي أساس (قيادة سفينة النجاح للمنظمات)، اذأن المنظمات الفاعلة هي التي تستخدم المهارات للتأثير في سلوكيات الزبائن لاستمالتهم نحو منتجات المنظمة عبر التصميم وعرض وتسليم المنتجات التي ترضي الحالة النفسية للزبون لضمان ايجاد حالة من الثبات والتوازن في سلوكهم من تلب الغموض وعدم الاستقرار وضمان رضاهم عن تجربتهم.

د: عرض المنتج: وتتضمن ما يأتي:

1. **الاتصالات التسويقية:** في ظل التطورات العلمية والتكنلوجية السريعة والهائلة وتأثر المستهلكين بالثقافات الغربية أصبح من الواجب على المؤسسات الحديثة تطوير نظام يمكنها من استمرار التواصل مع الزبائن والتأثير عليهم، وهذا ما جعل المنظمات اليوم اكثر حذرا وأهتماماً في استخدام الاتصالات التسويقية والمحفزات، اذ ما كانت تريد الاستمرار والمنافسة في السوق وعليه يمكن طرح بعض الافكار حول الاتصالات التسويقية وتأثيرها على الزبائن. فهي عملية تصميم البرامج واعداد الخطط بشكل يعظم ادراك الزبون لمنتجات المنظمة والعلامة التجارية الخاصة بها، اذ يكون المسوقين في هذه المرحلة بحاجة إلى وضع استراتيجية الاتصالات التسويقة لتقديم المنتج النهائي لشريحة المستهلكين التي تم اختيارها، وتحديد أي استراتيجية اتصال من المرجح أن تكون اكثر فاعلية في تجميع الزبائن في جميع نقاط البيع وتكون قادرة على توضيح الفوائد المادية

والمعنوية التي سيحصل عليها الزبائن جراء شراء المنتج وقياس الاستجابة الشعورية لهم وهذا لايكون الا عبر اتباع اساليب التسويق الشعوري. اذ كان التوجه سابقاً الى تصميم معظم العروض الترويجية في متجر بالتركيز البحت على أساس اقتصادي (السعر أو الكمية) وعدم ايلاء الاهتمام للجانب العاطفي نتيجة عدم القدرة المنظمات على توليد وتأثير وقياس الاستجابة العاطفية للزبائن، وهذا ما جعل المنظمات تفقد زبائنها وتجد صعوبة في الحفاظ على ولائهم وعليه جاء التسويق الشعوري ليضيف بعداً تسويقياً جديداً لتحقيق اهداف المنظمة وضمان ولاء الزبائن للمنظمة عبر تلبية المتطلبات النفسية والعاطفية لهم. وقد اثبتت العديد من الدراسات ان حملات التسويق الأكثر نجاحا هي التي توظيف المشاعر في العمليات التسويقية لتوليد المشاعر الايجابيه اتجاه المنظمة والمنتجات المقدمة كونها تحفز الرغبة لديهم لتجربة المنتج. كما انها وسيلة اقناع وابلاغ تحاول الموسسة خلالها تعريف وتذكيرالمستهلك بصورة مباشرة او غير مباشرة عن المنتجات التي تقوم بانتاجها، وقد عرف (Smith, 2000) الاتصال على انه فن استخدام المعلومة من قبل المرسل لغرض ايصالها الى ذهن الطرف الاخر وهو المستلم لاحداث الاستجابة المطلوبة، اذ ان الدافع الاساسي لاستخدام الاتصالات التسويقية هو توفير مجموعة من عناصر الترويج والتي يستطيع عبرها المشترون فهم القيمة التي يمثلها المنتج و العلامة التجارية للمنظمة ووسيلة يستطيع عبرها المدراء استخدام رسائل معينة للتأثير على سلوكيات الزبائن. إلا أن التعريف الشامل للاتصالات التسويقية هو تلك العمليات الإدارية القائمة على حوار تفاعلي مع الجمهور المستهدف من خلال تنظيم وتطوير وتقييم سلسلة من الرسائل الموجهة نحو الجاميع المختلفة باتجاه تكوين مكانة للمنظمة في ذهنهم ، وعليه فأن هذا التعريف يحتوي على ثلاثة عناصر أساسية لتحديد مفهوم الاتصالات التسويقية:

- **الحوار**: تنظيم عملية الاتصال مع الجاميع المستهدفة من الجمهور، وعبر الوسائل المتاحة في الاتصال من قبل المنظمة باتجاه خلق استجابة لما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، وقد تكون هذه الاستجابة معبر عنها بعملية شراء أو الحصول على معلومات أو أي صورة من صور التفاعل الهادف للوصول إلى معنى معين أو نتيجة.
- **المكانة الذهنية**: التأثير الإيجابي الذي تحققه المنظمة من خلال عملية الاتصال بالآخرين، وغالباً ما تسعى المنظمة إلى تفعيل هذا العنصر لكونه يمثل عملية الولاء من قبل الجمهور للمنظمة ويعطي مؤشر واضح على نجاح عملية الاتصال التسويقي المتحقق.

- الاستجابة: وهي رد الفعل الإيجابي من مستلم الرسالة المتحققة من خلال الاتصال التسويقي لمعالجة أو حل مشكلة تسويقية كان يواجهها ووجد في هذه الرسالة حل لها عبر قيامه بعملية الشراء أو التفاعل معها ولأي مبرر كان يراه المستلم متوافق معه .

وقد أشارت عدد من الدراسات الى أن الاتصالات العاطفية يمكن أن تساعد أيضا على تقليل حساسية الزبون اتجاه السعر وعليه يكون الزبون أقل عرضة الى التحول نحو نشاط المنافس وأقل ميلا للتبديل إلى نوع آخر من المنتجات، بمعنى نجاح المنتج لا يتحدد فقط بأستخدام الوسائل التحفيزية، فهناك عوامل اخرى مثل السعر والقيم المرتبطة به والمنتج من ناحية التصميم وصفاته النوعية واسلوب وكفاءة الاشخاص الذين يقدمون خدمات التوصيل واين وكيف يتم توفير هذة الخدمات والموقع والتي تعد بمجموعها صفة من صفات هوية المنتج والتي يمكن عبرها تحسين سمعة وصورة المنظمة في السوق والتاثير الايجابي على سلوك الزبائن، ويشير التسويق الشعوري الى ان مشاعر وسلوك الزبائن مابعد التجربة هو ترجمة لمدى نجاح الحملات الترويجية للمنظمة مقارنةً بالحملات الخاصة بالمنظمات المنافسة. وتكمن اهتمام المنظمات بالاتصالات التسويقية في الاتي:

- تكوين التأثير المطلوب على الزبائن وذلك بفضل الرسائل الاعلانية الموجهة مباشرة الى ذهن الزبون.
- تكوين علاقات وطيدة مع الزبون عبر اساليب التحفيز الحديثة.
- تنسيق الجهود داخل المنظمة واداراتها واقسامها بحيث تعمل وفق مسار واحد لايصال الرسائل الى ذهن الزبون.
- تقليل وقت وجهد الزبون والمترتب على البحث عن منتجات المنظمة من خلال تقديم معلومات واضحة ودقيقة.

اذ تمثل الاتصالات التسويقية باعتبارها مجموعة من البرامج الاقناعية الموجه نحو للزبائن الحاليين والمحتملين، والتي تهدف الى التأثير المباشر والغير مباشر على جمهور المستهدف لتعظيم قيمة المعلومة المؤثرة ومكانة المنظمة في ذهن الزبائن وتكوين الاستجابة الايجابية التي تضمن الولاء لها. فالتسويق الشعوري يهدف الى تكوين ترابط عاطفي متجانسة بين المستهلكين والمنتج والعلامة التجارية والذي يعطي نتائج إيجابية عبر منح العلامة التجارية قوة وشعور الزبائن بمزيد من الرضا كونهم مرتبطين بها عاطفيا، وبالمثل التعلق العاطفي بالعلامة التجارية والثقة بالمنتجات

المقدمة من قبل المنظمة. اذ يعمل التسويق الشعوري على وإضافة القليل من العواطف للمنتج والاتصالات التسويقية لايقاظ الرغبة في تجربة تلك المنتجات وجعل صورة المنظمة والمنتج وعاللامة التجارية اكثر صدقاً ومبهجة للزبون ومنح قيم نفسية لهم والتي تعمل جميعها الى دفع ديناميكية الولاء. كما يعمل التسويق الشعوري الى اختبار اساليب الاقناع ووصف سلوك الزبون بعد مراعاة مختلف المحفزات التسويقية المستخدمة واستخدام وسائل قياس جديدة لتسجيل التأثيرات العاطفية اللاواعية للزبائن والاستفادة من النتائج لتصميم محاولات الإقناع المستقبلية، وهذا ما دفع المنظمات الى البحث عن اساليب اكثر اثارة لمشاعر الزبون عند تصميم حملاتها التسويقية كاستخدام الرسوم المتحركة وتصميم مؤثرات ثلاثية الابعاد او اضافة الموسيقى والتي تشعر الزبائن بالسعادة والرضا.

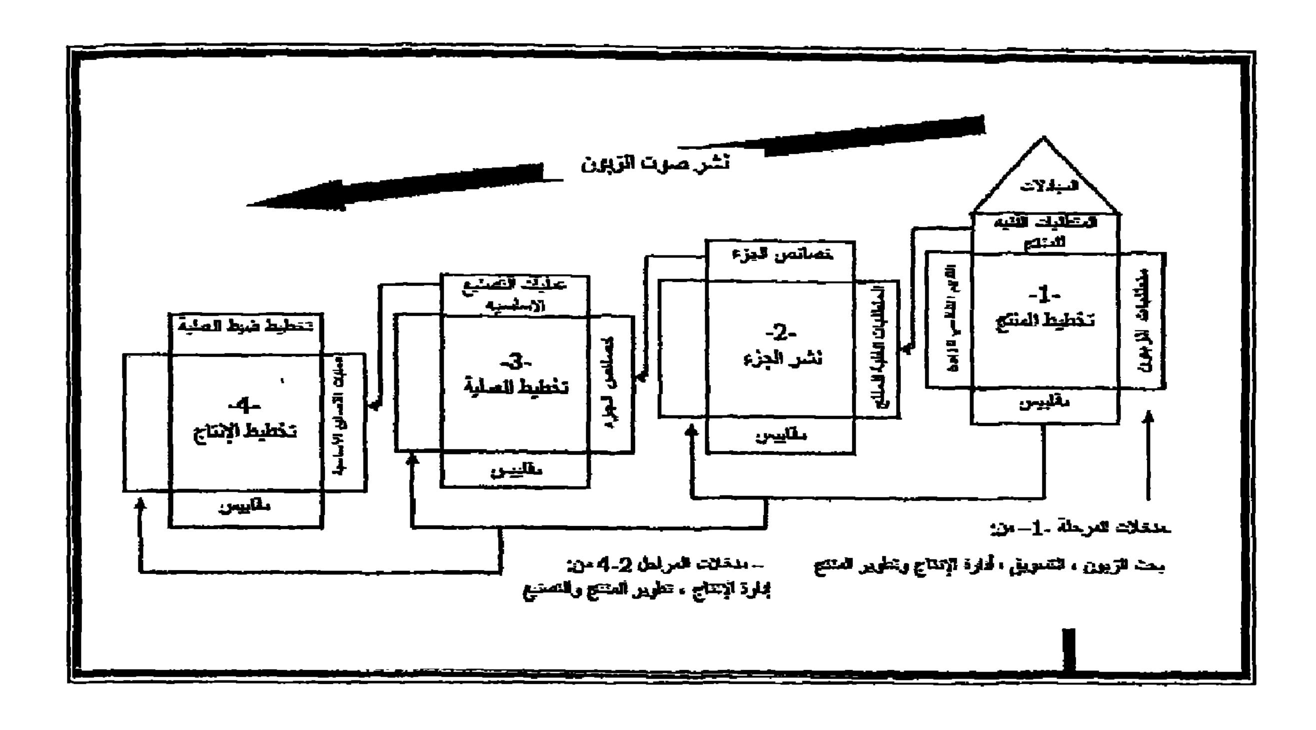
2. دالة نشر الجودة: تمثل دالة نشر الجودة تحدي وفرصة للإدارة العليا لتعويض التركيز التقليدي على النتائج واستبداله بالتركيز على كيفية تحقيق النتائج عن طريق تقليص الجهود وتقليل الوقت المستغرق لإعادة تصميم وتقديم منتج يلبي الحاجة الوظيفية والنفسية للزبائن في ضوء التحديد الدقيق والمناسب من البداية لكل ما يرضي الزبون ويفي بمتطلباته، فلم يعد إنتاج منتجات من دون عيوب كافٍ لضمان رضا الزبون وتحقيق الميزة التنافسية وانما الاهتمام ايضاً بتقديم منتجات ترضي الحاجات الضمنية فقد جاء منهج دالة نشر الجودة (QFD) والتي قدمها)كأداة لترجمة كافة الحاجات ورغبات وتفضيلات للزبون. إلى ان استخدام منهج منظم يدعى بدالة نشر الجودة يسهم في ترجمة احتياجات الزبائن الى المتطلبات الفنية في كل مرحلة من مراحل عملية التصميم، فهوطريقة منهجية تركز وتحدد القابليات ضمن المنظمة لتصميم وتصنيع وتسويق المنتجات التي يرغب بها الزبون عن طريق تصميم المنتجات التي تعكس أفضليات الزبون المستهدف. وعرفها (جودة، 2004) بانها نظام يتعلق بتحويل متطلبات الزبون الحالية والمتوقعة الى مواصفات تلائم المنظمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وذلك يشمل تصميم المنتج، والتطوير، وعملية الإنتاج، إلى جانب توزيع المنتج واستخدامه من الزبون، عملية منهجية تركز على مراعاة الجودة وابعادها المختلفة عبر تصميم المنتج على نحو يتلائم مع الصورة الذهنية المتكونة في اذهانهم، فدالة نشر الجودة تضيف قيمة للمنتج عبر تحسين النوعية والناتجة عن تحديد ما يريد الزبون. اذ تساهم دالة نشر الجودة في اختزال وقت التطوير والتصميم نتيجة التحول من ضبط جودة عملية

التصنيع إلى ضبط جودة تطوير المنتج بما يتلائم مع الاحتياجات الوظيفية والنفسية لتحسين رضا الزبائن عن المنتجات عبر ترجمة متطلبات الزبون في خصائص المنتج. كما يرتكز مفهوم دالة نشر وظيفة الجودة على فن الإصغاء وفهم الزبون تمهيداً لتحديد متطلباته الظاهرة والضمنية وتوقعاته ومن ثم تقديم قيمة متفوقة للزبون ضمن ما يعرف بالجودة الموجبة، وهي غالباً ما يتم قياسها عبر معايير محددة غير احصائية مثل (عائد العمل،او سايكلوجياً عبر ردود الافعال الايجابية ،او فسيولوجياً عبر تعبيرات الوجه والايماءات عن مشاهدة المنتج والتي يمكن ملاحضتها من قبل البائع) والتي تساهم في الارتقاء بخصائص المنتج الابداعية والتنافسية بغية تحقيق مزيد من الرضا لإسعاد الزبون. كما عرفت على انها عملية منهجية لتخطيط وتنظيم القرارات وهي تركز على التقاط صوت الزبائن وترجمة احتياجاتهم الى متطلبات المنتج وخصائص الاجزاء وخطط العملية والنوعية والانتاجية عبر سلسلة من المصفوفات وتستخدم بشكل رئيس في الصناعات التحويلية وتشمل مراحل اربعة هي: بيت الجودة (تخطيط المنتج)، ونشر الجزء، وتخطيط العملية، وتخطيط الانتاج، وطور هذا المدخل (مدخل المراحل الاربع) من قبل معهد المجهز الامريكي(ASI) للمساعدة في تصميم المهمات المعقدة. اذ تستخدم المنظمة آلية نشر صوت الزبون خلال عمليات الانتاج المختلفة عبر سلسلة مصفوفات بيوت الجودة لضمان تقديم منتج يلبي متطلبات الزبون، وفيما ياتي ايجاز لكل مرحلة من المراحل الاربع:

- **تخطيط المنتج**: تتضمن هذه المرحلة مصفوفة بيت الجودة الاولى، اذ يتم تحديد متطلبات الزبون بنوعيها الوظيفية والنفسية وتحويلها الى متطلبات فنية للمنتج وتقييم هذه المتطلبات عبر تحليل المنافسين وتحديد القيمة المستهدفة في ضوء مدخلات الزبون ومن ثم تحويل المتطلبات الفنية للمنتج الى الخطوة الآتية.
- **نشر الجزء**: يتم تحويل المتطلبات الفنية للمنتوج الى خصائص الاجزاء المحددة التي تستجيب لتلك المتطلبات لغرض اكتشاف الحاجة للتطوير والبحث الاضافي لاختيار الافضل منها والذي يلبي متطلبات الزبائن.
- **تخطيط العملية**: يتم تحويل خصائص الاجزاء التفصيلية الى العمليات التصنيعية الاساسية بعد تحديد معايير العملية التي تؤثر في خصائص الجزء الرئيس.
- **تخطيط الانتاج**: تتضمن القيام بتحويل عمليات التصنيع الاساسية الى متطلبات العمليات عبر تطوير كل من ضوابط عملية الانتاج، ونقاط ضبط الجودة، ومتطلبات التدريب،

وخطة عملية الانتاج للاجزاء والوحدات والمقاييس المعتمدة، وكذلك الأدوات المستخدمة لضمان اتباع معايير العملية الاساسية.

اذ يتم عبر اطار المراحل الاربع لوظيفة نشر الجودة تحليل كيفية تلبية متطلبات الزبون وتضمينها في تطوير المنتج و العملية مما يؤكد قدرة اداة وظيفة نشر الجودة في حل المشكلات والمسائل المتعلقة بالمنتج قبل البدء بالانتاج لضمان تلبية متطلبات الزبون وتقليل التغييرات في تصميم المنتج وتقليص وقت وكلفة تقديم المنتج للسوق،والشكل رقم (66) يوضح سلسلة مصفوفات بيوت الجودة للمراحل الأربع.



الشكل (66) سلسلة مصفوفات بيوت الجودة للمراحل الأربع لأداة QFD

Source:Slack, N., Chambers, S., and Johnston, R. (2004), "Operations Management", (4th ed), p.147.

اذ يعد مدخل المراحل الأربع لدالة نشر الجودة من بين المداخل الأكثر شيوعاً، والذي طور للمساعدة في تصميم المهمات المعقدة، والذي يتطلب فهم التصور الكامل لفاعلية دالة نشر الجودة النظر الى سلسلة من أربع مراحل تحليلية تسمح لمتطلبات الزبون التحول بصورة متعاقبة الى المتطلبات الفنية للمنتج، ومن ثم إلى العمليات النهائية وصولاً إلى تحقيق رضا الزبون وتقديم قيمة متفوقة. كما يفترض نجاح تطبيق

دالة نشر الجودة التوثيق عن طريق إعداد وثيقة شاملة تضم كافة المعلومات والبيانات ذات الصلة بمختلف العمليات التي تتراكم في بحوث السوق بشأن متطلبات الزبون ومنتجات المنافسين كما يتم تغيير وتحديث بيانات الوثيقة باستمرار بغية الإفادة منها من اجل تهيئة قاعدة اساسية لبيانات متجددة عن متطلبات الزبون وعمليات التطوير والتصاميم المستقبلية، فضلاً عن توفير الافتراضات الصحيحة لتفضيلات الزبون ومتطلباته الاساسية وكيفية ربطها بالمتطلبات الفنية، وكذلك قرارات التصميم وتطوير المنتجات وبيانات المنافسين. ويتم تجميع هذة المعلومات عبر فهم المشاعر والاستجابات والسلوكيات والتعبيرات الفسيولوجية والتي يمكن ملاحظتها من قبل البائع جميعها ذات اهمية كبيرة في العمليات المعرفية وفي الحصول على معلومات حول طبيعة حاجات ورغبات الزبائن كما انها تعد احد العوامل الاساسية التي توجة استراتيجية وعمليات المنظمة. مما سبق يمكن القول ان دالة نشر الجودة هو فن الاصغاء الى الزبون للتعرف على حاجاتهم والناتجة من مفاضلة الفعلية القائمة بين الحاجات الوظيفية والنفسية ومن ثم تحويل وتضمين هذه البيانات في المنتج و دراسة اداء المنظمة ازاء متطلبات الزبون الاساسية هذه، فضلاً عن اداء المنافسين الآخرين من اجل فهم وادراك مشاعر الزبون اتجاه المنتجات وفهم ما يعده الزبون قيمة ومدى اسهامات الأنظمة والعمليات التي تقدم القيمة في رضا الزبون وفي تقديم القيمة العالية له في تجاربه معها.

3. **انشطة الدعم:** من اهم الظواهر الهامة والمرتبطة بالواقع المعاصر هو اتساع الفاصل الزماني بين اماكن الانتاج واماكن التخزين واماكن اتاحتها للزبائن واستخدامها من قبلهم، ومن هنا اهتمت المنظمات بتصميم وادارة كافة الانشطة والاليات والتي تساعد على تبسيط التدفقات المادية و وايضاح المعلوماتية منها لتلبية كافة الاحتياجات للزبائن و لضمان توفير تجارب مرضية لهم. فهي تمثل عملية تحريك ومناولة المواد من نقاط البيع الى نقاط الانتاج، ويعرفة مجلس ادارة الاعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الامريكية عام (1962) بانها تلك العمليات الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفقات والتخزين الكفوء للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الانتاج الى مكان الاستهلاك لغرض تحقيق متطلبات الزبائن، بانها عبارة عن مجموعة من الانشطة والتي تبدأ ممارستها من استلام المواد الاولية لغاية اقتناء الزبون المنتج. اما عن منظمة(AFNOR) فهي تعرفها على انها الوظيفة الي تهدف الى تحقيق

الاكتفاء للمنظمة عبر تلبيه الاحتياجات المطلوبة وهذة الاحتياجات قد تكون داخلية مثل التموين او قد تكون خارجية كمعرفة حاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن فهو يمثل مجموعة من الممارسات والسياسات والتي تتكامل مع بعضها من اجل تسيير والتحكم الفعال في التدفقات المادية والمعلوماتية. وبذلك يمكن تعريفها على انها عملية تسهيل انسيابية المواد الاولية او المنتج النصف مصنع لوصولها الى بائع التجزئة او منظمة اخرى ليدخل ضمن عملية انتاج منتج اخر في الوقت المناسب والمكان المناسب، وضمن الشروط التي يحددها الزبون مع ضمان فاعلية التدفقات المادية والمعلوماتية للعمليات الانتاجية والسلع والخدمات لغاية توصيلها الى الزبون. تتمثل الانشطة الداعمة بشبكة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة مع بعضها والتي تؤثر على كلف وكفاءة الأنشطة الوظيفية والأساسية، اذ تساهم هذه الانشطة في توليد القيمة الكلية لأصحاب المصالح. اما من وجه نظر Porter فقد عرفها على انها مجموعة من الأنشطة التي توفر الدعم والأسناد للأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة وتشمل المشتريات، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والبنى التحتية، وهي ذات اهمية في تفييذ الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة وفي تطوير وتحسين تجارب الزبائن اذ يسهم كل نشاط من انشطة سلسلة القيمة في تكوين ومنح القيمة للزبائن، اذ على الرغم من ان العمل الاول قد قدم من قبل Porter الا أنه حفز الكثير من الباحثين على الأهتمام بسلاسل القيمة وتحليل الاتجاهات الهامة التي تسهم في ادارة وتقديم قيمة وتجارب مرضية للزبائن. اذ امتلاك منظمات الاعمال لمقدرات جوهرية اصبح غير كافياً في منح قيمة للزبائن عند ادارة تجربهم معها، اذ يتطلب الامر تحقيق التنسيق والتوازن بين مختلف العمليات والانشطة المؤدات من قبلها كالاساسية والداعمة لتوليد قيمة ومنحها للزبائن، وعلية يمكن تفصيل الانشطة الداعمة وهي على النحو الاتي:

- المشتريات: يشمل هذا النشاط جميع المعاملات الشرائية التي تقوم بها المنظمة من اجل تقديم تجارب جذابة للزبائن بأقل الاسعار وأفضل جودة اذ تساهم عمليات الشراء في تعزيز ممارسات المنظمة وفي تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن سواء كان زبون داخلي او خارجي، وعلية ان توفير المتطلبات التي تحتاجها المنظمة سواء كانت مواد خام او قطع غيار او مواد نصف مصنعة او تامة الصنع تساهم جميعها في اسناد الانشطة التي تؤديها المنظمة وتضمن استمرار رفد السوق بالمنتجات المطلوبة من قبل الزبائن وتقديم تجارب متميزة في الوقت الملائم .

- التكنولوجيا: وهي تتضمن استخدام التطورات التكنولوجية سواء كانت الاجهزة والمعدات او في اساليب التواصل مع الزبائن، اذ ان التواصل عبر احدث الاساليب التكنولوجيا كالانترنت والمواتف المحمولة يمكن ان يساهم في منح الزبائن معلومات تتسم بالمصداقية وتقليل من وقت وكلف الحصول على المنتجات من قبل الزبائن، وتزيد من قيمة التجارب الممنوحة لهم،اما من ناحية الالات والمعدات فهي تساهم في تحقيق السرعة في الانتاج تقليل التالف وعدد مرات توقف العمل وتساهم في زيادة جودة المنتجات والتي تنعكس بالأيجاب على تجاربهم. وعليه فأن التكنولوجيا سواء كانت الحالية منها او الناشئة يمكن ان تساهم في تحسين الانتاجية وتزيد من المرونة في عملية الانتاج، اذ انه يمكن زيادة كفاءة العاملين عبر استغلال التكنولوجيا في التعرف على حاجات الزبائن وفي فهم ردود افعالهم عن تجاربهم الحالية و السابقة سواء كان ذلك عبر مواقع التواصل الاجتماعي او عن طريق الهاتف وبذلك اصبحت وسيلة لتحسين تجارب الزبائن على وفق رغباتهم.
- الموارد البشرية: وهو نشاط مسؤولة عن وأختيار وتوظيف وتدريب وتطوير وتحفيز ودفع المكافات للعاملين، اذ يمثل رأس المال البشري عامل حيوي ومكلف لمنظمات الاعمال لذلك فان الادارة الكفوءة هي التي تستقطب وتحافظ على افضل العاملين من ذوي الخبرات والمهارات لتقديم قيمة وتجارب مرضية للزبائن وضمان الحفاظ عليهم، وهي بذلك تمثل الانشطة المهتمة بجذب وتحفيز الموظفين لتقديم منتجات التي تشبع حاجات الزبائن والجمع بين المنظمة والموظفين لتحقيق أهداف كل منهم واهداف الزبائن الخارجين لزيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها عبر تأمين تجارب مرضية مع المنظمة.

- **البنى التحتية**: وهي كافة الانشطة التي تدعم اعمال المنظمة مثل نظم واليات التخطيط والادارة العامة والمحاسبة والخدمات القانونية والمالية وادارة الجودة ، بينما يضيف اليها البعض الانشطة المتعلقة بالرقابة واستراتيجية المنظمة. اذ ان توفير الدعم اللوجستي للمنظمات يسهل عليها استمرارها بأداء اعمالها اذ على الرغم من كونها ليست من انشطة اساسية، الا ان عدم توفرها يمكن ان يوقف العملية الانتاجية بمجملها ويوثر على تحقيقها لاهدافها وعلى توجهها في تامين تجارب متفوقة للزبائن.

اما الدعم اللوجستي الذي تقدمة المنظمة الى زبائنها فهو يأخذ منحى اخر وهو مايسمى بخدمة ما بعد البيع وهي جزءا لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة مهما كان حجمها،اذ تعتقد بعض المنظمات أن دورها ينتهي بمجرد بيع السلعة و قبض الثمن،ولكن الزبائن قد يحتاجون إلى خدمات أخرى بعد تسلم السلعة، كأن يكونوا في حاجة إلى المساعدة في تركيبها، أو التدريب على استخدامها أو صيانتها او حتى إعادتها لعيب فيها ويمكن لحسن خدمة ما بعد البيع و تميزها ان تساعد في الحصول على حصة معقوله من السوق، والحد من النفقات العامة في ما بعد البيع والتى لها صلة بالسلع والخدمات التي تباع والأهم من ذلك كله مفتاح للمحافظة على الزبائن، اذ ان معظم الزبائن لايلجؤن الى تكرر الشراء أو تواصل التعامل مع المنظمة في حالة وجود تجربة سيئة. كما يصفها اخرون بانها الضمانات على المنتح والدعم المعرفي توفير الصيانة و قطع الغيار وتلقي الشكاوي و المقترحات حول المنتج والاستجابة لها والدعم الفني،اذ ان جميع هذة الممارسات يمكن ان تكون مبهجة ومثيرة لعواطف الزبون والتي تعتبر بمثابة منفعة اضافية للمستهلك،وتضيف قيمة اضافية للمنتج وهي لاتقل اهمية عن المنتج نفسه في رأى المستهلك وهي محفز ايجابي مما يظل بظلالة بتكرار الشراء..وعليه فهو يمثل كل نشاط تقوم به المنظمة وتقدمة للزبون او المستهلك بعد عملية الشراء ولمدة محددة كتقديم الاستشارة والدعم المعرفي، او الدعم الفني والصيانة والتصليح او توفير قطع الغيار او عملية النقل الى موقع الزبون وغيرها

والتي تساهم في زيادة رضا الزبون عن تجربته. ويتوجب ان تتصف خدمات ما بعد البيع ببعض الخصائص لتعزيز الانفعالات والمشاعر المتولدة من العمليات السابقة لكونها تحدد موقفهم المستقبلية أتجاه المنظمة وهذه الخصائص هي:

- الحساسية: مجال المبيعات مجال حساس ودقيق للغاية وفي غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات وبذلك فإن أي خطأ فيها يكون له توابع خطيرة فالمعلومة الخاطئة المقدمة للزبون قد تؤدى الى العزوف عن الشراء،كما أن تأخر الحصول على المعلومة قد يؤدى الى ضياع الفرصة اوقد يتطور الى وفقدان الزبائن.
- الديناميكية:ان تقديم الدعم الفني هي عملية دائمة ومستمرة ومتطورة وهو نقطة الوصل بين الزبائن و المنظمة والذي يمكنها من التغلب على أي عيوب أو مشاكل قد تظهر ما بعد البيع، فضلاً عن قبول الاقتراحات التى تؤدى لتطوير النظام بما يحقق المنفعة العامة.
- السرعة: فعادة ما يكون الزبون بأمس الحاجة إلى سرعة الخدمة وتختلف هذه الحاجة طبقا لطبيعة المطلوب فوجود مشكلة تعيق العمل تختلف عن الحاجة لتقرير أو عن استفسار أو لطلب تعديل معين.
- الثقة: من المهم أن يكون القائم بالدعم الفني محل ثقة و هذه الثقة تتأتى من معرفته الجيدة بالسلعه او الخدمة وقدرته على حل المشكلات وأسلوبه الجيد مع الزبائن.

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم التسويق الشعوري

س2: ناقش اهمية التسويق الشعوري في المنظمات المعاصرة.

س3: اشرح اهم الاهداف التي يسعى التسويق الشعوري الى تحقيقها.

س4: اشرح اهم متطلبات التسويق الشعوري

س5: ناقش اهم ابعاد التسويق الشعوري

س6: اشرح اهم نماذج التسويق الشعوري

الفصل الخامس عشر

التسويق الالكتروني

الفصل الخامس عشر

التسويق الالكتروني

يعد التسويق الالكتروني أحد أساسيات التسويق في العصر الحالي نظراً لزيادة عدد مستخدمين الانترنت ونظراً لما يقضيه المستخدمون من وقت كبير على الانترنت ولذلك يمكننا استثمار ذلك في التسويق لمنتجاتنا علي الانترنت مما يساعدنا على الانتشار الكبير للمنتجات على الانترنت في وقت قصير وبتكلفة قليلة ويساعد التسويق الالكتروني في الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء في وقت قصير ويساعد أيضاً على فتح منافذ توزيع جديدة وأيضا الوصول الى اسواق محلية وعالمية بسرعة عالية. ويعتبر التسويق الوظيفة الأكثر إلكترونية بالمقارنة مع وظائف المؤسسة الأخرى، وقد تمكن التسويق الكلاسيكي من التأقلم ومسايرة التطور التكنولوجي حيث تطور هذا المفهوم مراحل بعدة مراحل حتى وصل إلى ما يسمى بالتسويق الالكتروني، والذي خصص هذا الفصل لغرض التعرف عليه بشكل اكثر دقة، ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على مفهوم التسويق الالكتروني.
2. التعرف على مراحل بناء العلاقة بين المنظمة والزبون باستخدام التسويق الالكتروني.
3. التعرف على اهمية التسويق الالكتروني في المنظمات المعاصرة وعلى مستوى الزبائن والمنظمات والمجتمع ككل.
4. التعرف على اهم الخصائص المميزة للتسويق الالكتروني.
5. التعرف على اهم قواعد تطبيق التسويق الالكتروني.
6. التعرف على اهم عناصر التسويق الالكتروني.
7. التعرف على اهم المجالات التي يخدمها التسويق الالكتروني.
8. التعرف على اهم مكونات البنية التحتية للتسويق الالكتروني واهم متطلبات تنفيذه.

اولا: مفهوم التسويق الالكتروني

أصبح التسويق الالكتروني أحد ضروريات الحياة في مجتمعنا اليوم، إذ يوجد أعداد هائلة من المستخدمين يتصلون بشبكة الإنترنت يومياً من جميع أنحاء العالم، والتي تشكل فرصاً تسويقية يمكن استغلالها وتحويلها إلى سوق مفتوح متنوع الجمهور لترويج الخدمات المصرفية المختلفة. إن

تجاهل تطوير التجارة الإلكترونية والتسويق الالكتروني، إضافة إلى عدم ازدهار سوق أجهزة الكمبيوتر والإنترنت في العالم من شأنه أن يعرقل تطور العمليات الإلكترونية في المنظمات المختلفة، وهو ما سيؤثر في الاقتصادات المحلية لتلك الدول. إن التسويق الإلكتروني هو عبارة عن تسويق الخدمات والمنتجات عن طريق شبكة الإنترنت أي عرض الخدمات في الإنترنت وتتم عملية البيع والشراء عن طريق الإنترنت. وللتسويق الإلكتروني مجموعة من المزايا المختلفة أهمها سهولة الحصول على معلومات عن أي خدمة بسبب الانتشار القوي للإنترنت وإمكانية الحصول على الخدمة من أي شخص كان فرد أو منظمة، بالاضافة إلى انخفاض تكاليف التسويق الإلكتروني مقارنة بتكاليف التسويق العادي، كما أن إنتاج وتسويق الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تتيح فرصة لإستخدام استراتيجية التسويق الفردي، وسيتم توضيح اهم مزاياه التسويق الالكتروني بفقرة مستقلة من هذا الفصل. إضافة إلى ذلك هناك بعض العيوب التي تواجه التسويق الإلكتروني، حيث قد لا يكون هناك تقبل لدى بعض العملاء لعملية الشراء عن طريق الإنترنت، واحتمال وجود بعض المؤسسات الوهمية. بالإضافة إلى ذلك عدم وجود سرية في التعامل فقد يتم كسر ودخول لمعلومات المؤسسات من قبل هكر الإنترنت وعدم متابعة الزبائن للتطور الإلكتروني. اذن نتيجة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على التسويق التقليدي ظهر مفهوم التسويق الالكتروني، حيث أنه يؤثر على التسويق الكلاسيكي بطريقة: تزيد من كفاءة وظائف التسويق الأساسية للمستهلك. تحويل العديد من استراتيجيات التسويق التقليدي مما يزيد من القيمة والمنافع التي يحصل عليها. وفي الأخير يمكن القول أن التسويق الالكتروني ما هو إلا تسويق عادي يطبق من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة. ينفرد التسويق الالكتروني عن نظيره التقليدي بنشاطات تجعلها المنطلق لإعطاء مفهوم وتعريف له بالإستناد إلى كل نشاط على حدى:

1. **الاتصال والتواصل** : تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال للتواصل مع زبائنها القائمين والمرتقبين والانترنت من الوسائل الرائدة في عملية إرساء وبناء علاقات مع الزبائن.
2. **البيع** :أتاح النمو الهائل في استخدام الانترنت فرصا كبيرة للمؤسسات لبيع منجاتها وخدماتها عبر الشبكة حيث يمثل البيع عبر الانترنت شكلا مبتكرا من أشكال التسويق المباشر.
3. **توفير المحتوى** : يعد موقع المؤسسة على شبكة الانترنت منتجا فعليا لأنه في الحقيقة ظاهرة افتراضية.

4. توفير وظيفة شبكية :تستخدم بعض المواقع المحتوى الخاص بالانترنت لتوفير وظيفة نافعة للزائرين فهذه المواقع تستخدم الشبكة لتسهيل عملية الوصول إلى المحتوى الذي توفره جهات أخرى.

كما يمكن تعريف التسويق الالكتروني من زاوية التوجه الزبون على انه ذلك الكل من الفعاليات التسويقية لاجتذاب وبناء علاقات الولاء مع الزبون.وهذا التعريف يمثل التسويق الموجه بالزبون والذي غايته الأساسية تحقيق قيمة لدى الزبون والولاء للمؤسسة، لأن الولاء في التسويق المادي أو الكلاسيكي أو التسويق الالكتروني يمثل الوسيلة الأكثر فعالية في المحافظة على الزبائن ومعاودة تعاملهم مع المؤسسة حيث يصبو التسويق الالكتروني إلى تقديم عروض مشخصة لكل زبون، حيث يرتكز على العلاقات الفردية بين المؤسسة – الزبون، التي فرضتها تكنولوجيا الانترنت أين يتم معرفة كل زبون وكيفية إرضائه شخصيا، وتقديم منتجات وبيانات حسب كل طلب ويتم عبر المراحل التالية:

1. **التعرف على الزبائن**: حيث تقوم المؤسسة بالتعرف على زبائنها بمراعاة كل المعطيات اللازمة حيث أن المؤسسة لا تكتفي بالأسماء والعناوين فقط، بل تتعدى إلى معرفة الأذواق والعادات، وبعد التعرف على الزبون تأتي مرحلة.
2. **التشخيص**: يختلف المستهلكون في احتياجاتهم، وبهذا يشكلون فيما مختلفة ومتباينة بالنسبة للمؤسسة؛ حيث لا تكفي عملية التعرف على الزبون فتلجأ المؤسسة إلى شخصنته والتقرب منه وذلك من خلال عروض خاصة لجعل علاقتها تتطور وتتوطد أكثر.
3. **التفاعل**: تلعب عملية التحاور وبعث التفاعل مع الزبائن دورا مهما في اكتشاف احتياجاتهم وتحديد رغباتهم المعلنة وغير المعلنة، كما تحسن صورة المؤسسة لدى الزبون وبالتالي لب ولائه ورضاه.
4. **الإدماج**: تتمثل هذه المرحلة في إدماج المعلومات، المحصلة من كل زبون في نظام معلومات المؤسسة وهذا لتدرس على مختلف المستويات وهنا تتميز المؤسسة في تعاملاتها مع كل زبون.
5. **الاندماج**:وفي هذه المرحلة تعمل المؤسسة على دمج الزبون في نظامها وجعله زبونا وفيا، وهذا لا يتحقق إلا إذا حازت على رضاه، عن طريق إنشاء القيمة لديه أو إكسابه قيمة ما حيث يصل الزبون إلى درجة يصبح فيها أحد عناصر المؤسسة، الذي يؤخذ بعين الاعتبار ويتم استشارته في كل أمر يستدعي ذلك.

كما يعتبر التسويق عبر الإنترنت أمر وسائل التسويق الإلكتروني حيث أن الأخير أوسع وأشمل نطاقا عن التسويق عبر الإنترنت .فنجد أن هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها تحت مفهوم التسويق الإلكتروني ومنها:

1. التسويق الإلكتروني عن طريق لمحركات البحث.
2. التسويق من خلال الإعلانات.
3. التسويق باستخدام الرسائل الإلكترونية.
4. التسويق من خلال البرامج الفرعية.
5. التسويق الفيروسي.

ثانياً: أهمية التسويق الإلكتروني

صارت شبكة الإنترنت الآن تحتل حيزا هاما من حياتنا اليومية لكونها مصدر من المصادر الهامة للحصول على المعلومة منافسة في ذلك كافة الوسائط التقليدية في ذلك (الجرائد، المجلات، والتليفزيون، والإذاعة وغيرها) حيث يمكن اعتبار هذه الشبكة مصدر هام للحصول على المعرفة أصبح بالإمكان خلق مساحة جديدة يمكن استثمارها لتسويق بعض المنتجات والخدمات، واستخدام العديد من الوسائل المتاحة عبر أدوات وتقنيات هذه الشبكة التي تساهم في دعم العملية التسويقية. وبشكل عام تكمن المزايا التي يوفرها التسويق الإلكتروني بالاتي:

1. أصبحت بيئة الإنترنت واسعة الانتشار، ونظراً للتطور التقني وسرعة التصفح عبر الإنترنت وأصبح من السهل الحصول على أية معلومات تخص منتج أو خدمة ما على هذه الشبكة .كما أصبح بالإمكان القدرة على اقتناء تلك السلعة والحصول عليها في زمن
2. قصير ليتمكن بذلك أي مسوق من الترويج لسلعته وبيعها متخطيا بذلك الحدود المكانية لتواجده، والزمنية كذلك حيث أنها متوفرة أربعة وعشرون ساعة يومياً.
3. يساهم التسويق الإلكتروني في فتح المجال أمام الجميع للتسويق لمنتجاتهم أو خدماتهم وذلك دون التمييز بين الشركات الكبيرة العملاقة ذات رؤوس الأموال الفخمة والشركات الصغيرة محدودة الموارد والفرد العادي.
4. تمتاز آليات وطرق التسويق الإلكتروني بالتكلفة المنخفضة والسهولة في التنفيذ مقارنة بآليات التسويق التقليدي .مع إمكانية الميزانية المحددة له في حين يبدو ذلك صعب التطبيق في حلة النشاط التجاري التقليدي.

5. في ظل بيئة التسويق الإلكتروني يمكن استخدام مجموعة من التقنيات والبرامج المصاحبة لها في عمليات الدعاية الإعلان، كما يمكن تقييم وقياس درجة النجاح في أي حملة إعلانية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها بشكل أسهل .وكذلك تحديد الجمهور المستهدف والشرائح المقصودة بسهولة أكبر عن العمليات المتبعة في تسويق التقليدي.

كما يمكن تحديد مزاياه التسويق الالكتروني على مستوى المنظمة والعملاء او الزبائن وعلى مستوى المجتمع ككل وكما ياتي:

أ: مزايا موجهة لقطاعات الأفراد والعملاء: وتشمل:

1. إتاحة المساحات السوقية بلا توقف أو انقطاع وتوفير إتاحة المساحات السوقية بلا توقف أو انقطاع وتوفير المعلومات طوال ساعات اليوم.
2. تقليل وقت الانتظار للمشترين للحصول على المعلومات أو الكتالوجات لتحديد مواصفات المنتج، فالمشتري يمكن الدخول الفوري لتحديد متطلباتهم بطريقة سهلة.على موقع الشركة (web)
3. تحسين جودة القرارات الشرائية لدي قطاعات وشرائح المستهلكين والعملاء وذلك نتيجة لما توفره التجارة الإلكترونية من فرص البحث والتجول عبر الموقع الإلكترونية المنتشرة واختيار أفضلها بما يتناسب وقدرتها على إشباع حاجات وتلبية رغبات المستهلكين وفق السعر، والجودة، والخصائص، والمواصفات المطلوبة.
4. أدخلت التجارة الإلكترونية تغيرا على طبيعة سوق العمل العالمي والمحلي ترتب عليه إتاحة قنوات عمل فرص وظيفية لقطاعات الأفراد، كما ساهمت في تنمية المهارات البشرية واكتساب القدرات والمعرفة للعمل الإلكتروني.
5. استثمار وإدارة الوقت لدي الأفراد والعملاء بكافة قطاعاتها من خلال سرعة البحث عن المتطلبات السلعية والخدمية، والحصول على المعلومات المطلوبة عن المنتجات أو الخدمات (الأصناف والأسعار، والخصومات ومنافذ التوزيع، وكيفية الحصول عليها، ..وغيرها).

ب: مزايا موجهة للمنظمات والمؤسسات: وتشمل

1. تحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال ودعم إمكانياتها لخلق ميزة تنافسية تساعدها في إحراز مكانة إستراتيجية.

2. إتاحة فرص زيادة الربحية، والقدرة على دخول أسواق جديدة عالمية بما يساعدها في زيادة الحصة السوقية، وبناء صورة ذهنية مميزة عالميا، ومحلياً.
3. سهولة إجراء الصفقات والتعاملات باستخدام تقنيات التجارة الإلكترونية، وتبادل المعلومات الإلكترونية بشكل سهل وسريع.
4. زيادة معدلات الأداء التسويقي وإمكانية استغلال الفرص التسويقية المتاحة عالمياً والدخول إليها بسهولة عبر الأسواق الإلكترونية المتاحة على شبكة الإنترنت.
5. تحقيق استفادة كبيرة للمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال إتاحة الظهور والتواجد في السوق الالكتروني.
6. التواجد المستمر مع العملاء حيث يمكن عرض المنتجات والخدمات، والقيام بعمليات البيع، طوال اليوم والأسبوع والمدة ٣٦٥ يوماً في العام دون التقيد بمواعيد العمل الخاصة بالمتاجر التقليدية، فضلاً عن عدم الحاجة إلي المخازن الواسعة المساحة لتخزين البضائع، ولا إلي واجهات العرض والكتالوجات المطبوعة مرتفعة التكلفة لعرضها، حيث يمكنها استخدام الكتالوجات الإلكترونية منخفضة التكلفة وسهلة التعديل.

جـ: مزايا موجهة للمجتمع ومراكز اتخاذ القرارات: وتشمل

1. دعم صلابة الميزان التجاري للدولة وتنمية الصادرات من خلال القدرة على النفاذ للأسواق العالمية بطريقة سهلة وميسرة تتمثل في التجارة الإلكترونية.
2. إمكانية تطوير الخريطة التكنولوجية على مستوي الدولة ودعم صناعة المعلومات التكنولوجيا مما يساهم في فتح الأسواق الإلكترونية الجديدة، فضلاً عن تأهيل وإعداد القدرات البشرية اللازمة للعمل الإلكترونية وخفض حدة البطالة التي تعاني منها الدولة.
3. قدرة الحكومة على تقديم خدماتها التعليمية، الصحية، الاتصالية، التراخيص، والوثائق، ..وغيرها بشكل أسهل وأقل جهداً ووقتاً وتكلفتاً لمواطنيها.
4. سرعة التواصل والاحتكاك بالمنظومات العالمية والدولية سياسياً، واجتماعياً واستثمارياً بما يحقق القدرة على استثمار الطبيعة الإلكترونية المتاحة عبر شبكة الإنترنت وتنمية المسارات والعلاقات على المستوي الدولي.
5. تبسيط وتيسير إجراءات التعاملات المالية والنقدية وسرعة ودقة الوفاء بالمستحقات، وسداد قيمة التعاقدات والصفقات التصديرية عالمياً بالنظم الإلكترونية المتعددة

والمتعارف عليها في ظل التجارة الإلكترونية، فضلاً عن الاقتصاد المتحقق في تكلفة نشاطات التحصيل الفرص، والرسوم والفواتير وتكلفة الخدمات الحكومية المتنوعة إلكترونياً باستخدام شبكة الإنترنت وإحاطتها بمتطلبات الحماية التأمين الإلكترونية.

6. التجارة الإلكترونية تمثل إطاراً عالمياً موجهاً للحكومات ومراكز اتخاذ القرارات للبحث عن جوانب المعرفة المختلفة والإطلاع على نفقات الدول والمنظمات الاقتصادية وتراكيب أسواقها وخصائص قطاعاتها من العملاء والمستهلكين وتقدير إمكانيات النفاذ إلي تلك الأسواق في إطار من صور التعاملات الاقتصادية الدولية بما يمثل قيمة مضافة وداعمة لحركة الاقتصاد الدولية بما يمثل قيمة مضافة وداعمة لحركة الاقتصاد القومي.

ثالثاً : خصائص التسويق الالكتروني

يتميز التسويق الإلكتروني بمجموعة من الخصائص من أهمها:

1. يتميز بأنه يقدم خدمة واسعة(Mass service) ويمكن للعملاء المتعاملين مع الموقع التسويقي التعامل معه في أي وقت،والشركة صاحبة الموقع لن تعرف من قرأ الرسالة الإلكترونية إلا بعد أن يتصل الزبون،ولا يمكن للشركة مراقبة الزائرين لموقعها.
2. يجب إستخدام عنصر الإثارة لجذب إنتباه المستخدم للرسائل الإلكترونية،كما الحال في الإعلانات التلفزيونية،نظراً لتعدد الشركات التي تطرح رسائلها الإلكترونية.
3. لا توجد قيود غير التكلفة على كمية المعلومات التي يمكن عرضها على الإنترنت أو الويب وهذا العرض يستمر 24 ساعة في اليوم لأن شبكة الويب العالمية لا تقفل.
4. بسبب إمكانيات الإنترنت الوصول لعدد كبير من الزبائن على نطاق واسع،فإنه تزداد أهمية تجنب التسويق الغير صادق،والذي لا يحمل مضموناً حقيقياً وملائماً،لأنه من السهل نشر هذه المعلومة عن الشركة عبر الإنترنت من أحد الزبائن الذي تعرض لحالة من حالات الخداع أو عدم الصدق من أحد الشركات.
5. الإتصالات الإلكترونية تفاعلية وتبادلية وبسبب هذا الإتصال ثنائي الإتجاه،وتزداد إحتمالات بناء علاقات قوية بالعملاء في جميع أنحاء العالم. حيث يمكن للشركة في غضون دقائق من البث أن تتسلم جواباً بطلب عدم الإرسال ثانية أو جواباً شاكياً أو جواباً يقترح تحيات معينة أو جواباً يعبر عن رغبة في الشراء.

6. أفضل مواقع الويب هي الأكثر إثارة للإهتمام ويتم تحديث هذه المواقع لإبقاء معلوماتها جديدة وبالتالي تحث الآخرين على العودة لزيارتها مرة أخري.
7. يمكن للشركات الصغيرة الوصول عبر الإنترنت إلي السوق الدولية بدون أن تكون لها البنية التحتّية للشركات الضخمة المتعددة الجنسية وتجعلها تقف على قدم المساواة مع هذه الشركات في التنافس على العملاء.
8. مع الطبيعة الدولية للسوق عبر الإنترنت تلعب الإختلافات الحضارية والحساسيات الثقافية دوراً مهماً.
9. مازالت مسألة تسديد مبالغ شراء المتوجات والخدمات عبر الإنترنت غير أمنة حيث أنه من غير الأمن إرسال أرقام بطاقات الإتمان المصرفية عبر الشبكات الحاسوبية الرقمية بسبب المخاوف الناجمة عن إمكانية إعتراضها وسرقتها.

رابعاً: قواعد التسويق الالكتروني

حتى تتمكن الشركة من تحقيق الأهداف والغايات من القيام بعمليات التسويق الإلكتروني من خلال شبكة الإنترنت فإنه يجب عليها مراعاة مجموعة من القواعد العامة ومنها:

1. معرفة وتحديد العملاء مستخدمي الإنترنت والذي وصل عددهم إلي حوالي ٤٢ مليون مستخدم في العالم العربي، مع نسبة نمو لعدد مستخدمي الإنترنت في العالم.
2. تحديد الفئات التي يجب استهدافها بمنتجات أو خدمات الشركة، أي تحديد السوق أو الأسواق التي يجب أن يتم التعامل معها عبر الشبكة، وكذلك الفئات العمرية المستهدفة.
3. تحديد رغبات واحتياجات عملائك المستهدفين، ما هي السلع أو الخدمات التي يمكن توفيرها لهم لتلبيه احتياجاتهم.
4. دراسة المنافسين وتحديد الخدمات التي يقدمونها عبر الإنترنت للعملاء.
5. تحديد الطريقة المناسبة لعرض منتجات وخدمات الشركة على الزوار المحكمين على الموقع.
6. الإفصاح عن السياسات السعرية التي تتلاءم مع خصائص عملاء الموقع وتحديد الأسعار والخصومات وطرق الدفع الممكنة.
7. القدرة على تصميم موقع يجذب الزائرين إلي الدخول إليه، وإعلائهم بالقيمة المضافة التي تقدمها عبر التعامل مع الشركة من خلال الموقع.

8. القدرة على تصميم موقع يظهر قدرة الشركة على خلق قيمة جديدة غير مسبوقة وذات أهمية للعملاء، بما يساعد العملاء على الحصول على قيمة أكبر عند عملية الشراء.
9. القيام بمتابعة الموقع والرد على أسئلة الزائرين بشكل سريع ومحدد بما يخلق نوع من التواصل المستمر مع العملاء.
10. القيام بإدخال التعديلات والتطورات المستمرة على الموقع، ويتيح أليات وبرمجيات سريعة تمكن الزائر من سهولة التعامل مع الموقع والحصول على المعلومات المطلوبة وبالقدر الكافي له.
11. محاولة الاستفادة من المواقع الناجحة والجاذبة لعدد كبير من الزائرين والمشاركة بالإعلان لديها وتسمح بوجود روابط تمكنهم من الدخول إلي موقع الشركة والإطلاع على كافة المنتجات والخدمات بشكل أكثر إبهارا ومتعة.
12. أجعل الموقع الإلكتروني بسيط .وتجنب استخدام الرسوم والصور المعقدة التي تأخر وقت طويلاً لتحميلها.
13. القيام باختيار أحجام الخطوط والألوان المناسبة التي يسهل معها القراءة.

خامساً: عناصر التسويق الالكتروني

هناك مجموعة من العناصر التي لا بد من توفرها لضمان نجاح التسويق الالكتروني والتي سيتم عرض اهمها بالاتي:

1. العقد: يتمثل العقد هنا في عملية التسويق الإلكتروني على الإتفاق بين السوق الإلكتروني والزبون على تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مميزة للعميل وبذلك يتمكن المسوق الإلكتروني من جذب العملاء ويحقق نسب (web site) تجاه الموقع الإلكتروني للشركة زيادة أو دخول عالية بين المواقع المنافسة.
2. المحتوي: يقصد بالمحتوي هو مكونات وعناصر الموقع الإلكتروني للشركة حيث يشتمل على (المنتجات وأصنافها الأسعار، الخصومات، البيانات والمعلومات التفصيلية عن المنتجات والخدمات، وطرق الحصول والدفع ......وغيرها). هنا يجب توافر المعلومات اللازمة والكافية التي يبحث عنها العملاء داخل الموقع الإلكتروني تضع حداً لإستفساراتهم حول الشركة أو منتجاتها أو خدماتها أو كيفية الحصول على خدمات ما بعد البيع.

3.البناء: حتي يتم تحقيق الأهداف المرجوة من القيام بعمليات التسويق الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت لابد من وجود الهيكل أو البناء المناسب وذلك وفق خصائص وطبيعة المنتج أو الخدمة المراد تسويقها عبر الشبكة ولابد مراعاة عدة خصائص في تصميم الموقع الإلكتروني ومنها: "سهولة التعامل مع الموقع. السرعة في تلبية احتياجات الزائر المتصفح. تحقيق درجة عالية من الثقة والاعتمادية في الموقع".

4.المجتمع: تظهر هنا قدرة الشركة على تصميم موقع يجذب فئات مختلطة، ويمكنها من بناء علاقات قوية ومستمرة مع الشركة من جهة وبين المستخدمين وبعضهم البعض من جهة أخري .وذلك حتي يتم بناء مجتمع إنترنت تفاعلي متناغم يحقق أهداف وطموحات الزائرين له .وبذلك يتمكن المسوق الإلكتروني من بناء علاقات قوية بين عملاء الشركة والشركة ويكون هناك إتصال دائم ومستمر لتلقي رغباتهم أو مشكلاتهم.

5.التركيز: تظهر قدرة الشركة هنا فى التركيز على احتياجات الزبون، ومعرفة رغباته، وما هي طريقة الدفع التي تضمن له الحماية والأمان؟ وكيف يمكن جذبه من أقصر الطرق؟ وما هي الأوقات الأكثر تفضيلاً لدخوله إلي الموقع؟ وما هي المعلومات التي يستهدف معرفتها؟ كل هذه الأسئلة تجعل المسوق الإلكتروني يمكنه تقسيم موقع إلكتروني يحقق رغبات واحتياجات الزبون وذلك الشكل أدق يضع الزبون تحت الميكروسكوب.

6.التقارب: يعكس مفهوم التقارب هنا قدرة الموقع الإلكتروني من الالتقاء بالزبون والوصول إليه بطرق متعددة سواء من خلال استخدام شبكة الإنترنت عبر الحاسب الآلي، أو التليفون المحمول أو حتي استخدام أجهزة التليفزيون التفاعلية .كل ذلك يجعل هناك نوعا من السهولة في الوصول والدخول إلي الموقع .أي أنه يجب على المسوق الإلكتروني الاستفادة من التقدم التكنولوجي وما تقدمه ثورة الإتصالات من الوصول إلي الزبون بكافة الطرق المتاحة عبر الإنترنت، ربما يحقق درجة عالية من التقارب والتواصل مع الزبون.

7.التجارة: ونعني هنا قدرة الموقع على القيام بتسويق وعرض السلع والخدمات التي تقدمها الشركة وبالتالي كيفية الإستفادة من الخدمات التي تقدمها مواقع التجارة الإلكترونية في القيام بالعملية التسويقية عبر الإنترنت وذلك وفق أهداف وطموحات الشركة من ذلك.

كما أن هناك مجموعة من العناصر الأخرى التي حددها الخبراء للقيام بعمليات التسويق الالكتروني وهي:

1. النطاق : ويتمثل ذلك في تحديد الأهداف الإستراتيجية تجاه القيام بعمليات التسويق الالكتروني و الإستراتجية المخططة للعملية التسويقية الالكتروني.
2. الموقع: ويتمثل ذلك البعد في النواحي التنفيذية للقيام بعمليات تصميم وإنشاء الموقع الإلكتروني عبر الشبكة وما هي الخطوات التنفيذية للقيام بذلك؟
3. التناغم: يقصد به النواحي التنظيمية من حيث قدرة الموقع الإلكتروني للشركة من تحقيق درجة من التناغم، وبما يحقق درجة عالية من التقارب أو التواصل بين الشركة وبين عملائها عبر مواقع الإلكتروني لها.
4. النظام: يتمثل هنا ذلك البعد في قدرة النظام على تحقيق درجة عالية من السهولة والوصول إلي تحقيق احتياجات ورغبات المستهلك أو الزبون وكذلك سهولة عملية الدخول وطلب المنتجات وفق إجراءات سهلة وميسرة وعلى درجة عالية من الأمان.

سادساً: المجالات التي يخدمها التسويق الإلكتروني

يمكن لرجل التسويق الاعتماد على التسويق الالكتروني في عدة مجالات منها:

1. البيع: يمكن من خلال الإنترنت: "إعداد كشوف بأسماء العملاء المتوقعين والبيانات الديموغرافية المتعلقة بهم. إرسال العروض البيعية للعملاء. مناقشة العملاء ومواجهة إعتراضاتهم. تلقي الأوامر الشرائية منهم ومتابعة ذلك".
2. الإعلان: يمكن إستخدام الإنترنت في التالي: (الإعلان عن المنظمة. الإعلان عن منتوجاتها).
3. المنتوجات الجديدة: يمكن الإعتماد على الإنترنت في: "تلقي أفكار المنتوجات الجديدة من المصادر المختلفة(العملاء، الموردين، المخترعين.). عقد المؤتمرات والإجتماعات الخاصة بالمنتوجات الجديدة. الحصول على البيانات والإحصائيات المنشورة التي تمكن إدارة التسويق من إجراء الدراسات الإقتصادية للمنتوجات الجديدة. إختبار المزيج التسويقي المقترح قبل تعميم تسويقها".
4. سياسات المنتوجات: يمكن من خلال الإنترنت: "الحصول على البيانات اللازمة لإجراء التعديلات في (العبوة،الغلاف،الأسماء،العلامات،، الخدمة، الضمان). القيام بتقييمها تمهيداً لاتخاذ القرارات الملائمة المتعلقة بها".

5. خدمة العملاء: يمكن الإعتماد على شبكة الأنترنت في: "تلقي مطالب العملاء بشأن الخدمة تمهيداً لسرعة تلبيتها. تسجيل البيانات المتعلقة بالعملاء وشكواهم وأسبابها وماذا تم فيها. إيجاد صورة طية للمنظمة في المجتمع من خلال إعداد المواد اللازمة عن المنظمة وإنجازاتها وإرسالها لكل من يهتم بذلك".
6. بحوث التسويق: يمكن من خلال شبكة الإنترنت: "جمع البيانات الثانوية عن الشركات المنافسة (التي لديها موقع على الإنترنت)،الإحصائيات المختلفة عن السكان، الدخل القومي محلياً أو دولياً، الدراسات والبحوث،والإحصائيات السابقة عن الموضوعات المختلفة. إرسال قوائم الأسئلة من خلال الإنترنت والحصول على الإجابات عليها. تنظيم المقابلات المتعمقة والمقابلات الجماعية. تكوين قاعدة للبيانات والمعلومات بما يمكن من إعداد نظم متكاملة للمعلومات التسويقية. مناقشة عروض وتقارير البحوث من خلال شبكة الإنترنت مع العملاء وتلقي مقترحاتهم وتعليقاتهم قبل إعدادها في شكلها النهائي".
7. الشراء: من خلال الإنترنت يمكن: "الإتصال بالموردين لتحديد الإحتياجات نوعاً وكماً وفي الوقت المناسب. تلقي العروض وتقييمها. إرسال أمر التوريد للمورد. متابعة تسليم الأصناف المطلوبة".

سابعاً: البينية التحتية للتسويق الإلكتروني ومتطلبات تطبيقه

لم يكن التحول الذي شمله العالم في مختل المجالات بفعل انتشار التكنولوجيا الرقمية ببعيد عن مهنة التسويق والتي شهدت هي الأخرى تفسيرا ملحوظاً في طبيعتها ومؤهلاتها وفرص نجاحها، فضلاً عن المشاكل التي قد تقوم إتمامها. فقد تحولت الوظائف التسويقية إلى مفهوم جديد، وباتت تأخذ شكلاً أكثر فاعلية مع التكنولوجيا الرقمية، إلا أنها لم تستبعد أو تفكر نظريات التسويق التقليدية المعروفة، وإنما استطاعت الاستفادة منها في تطوير وإيجاد وحلول لمشاكلها وأخرجت ظاهرة جديدة تسمي التسويق عبر الإنترنت. والتسويق هو المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسات ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدف والحصول على الرضا المرغوب بفعالية وكفاءة أكثر من المنافسين، وإذا تم إضافة صفة الإلكتروني للتسويق فنحن نتحدث إذن عن سيئة وأدوات يجمع بينها فضاء الإنترنت بكل ما أتاحته من تكنولوجيا للتواصل بين البشر، سواء كان بريداً إلكترونيا أم باك توك أم غيره من الأدوات الإلكترونية. وبناءاً على هذا المفهوم، أنطلق قطاع التسويق الإلكتروني في العالم بسرعة مذهلة خاصة في ذلك انخفاض

تكلفته وازدياد قدرته على توسيع السوق، حيث تم تأسيس آلاف الشركات المتخصصة في التسويق عبر الإنترنت، وأصبح هناك ملايين الرسائل الإلكترونية التي تتجول يوميا في الشبكة، وتتضمن تحفيزات ونصائح للزبائن المحتملين وأكدت العديد من الدراسات أن التسويق الإلكتروني يؤدي إلي توسيع الأسواق وزيادة الحصة السوقية للشركات بنسب تتراوح بين ٣ إلي ٢٢ % نتيجة الانتشار العالمي. كما يتيح هذا النوع من التسويق للعملاء الحصول على احتياجاتهم والاختيار من بين منتجات الشركات العالمية بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، خاصة أن هذا النوع من التسويق لا يعترف بالفواصل والحدود الجغرافية. ومن هنا بدأت تظهر وظائف خاصة بالتسويق الإلكتروني عبر الإنترنت والتي عادة إما أن تكون أحد قطاعات مواقع شبكة الإنترنت أو أو شركة متخصصة هذا الغرض، ويضم التسويق (web) الويب الإلكتروني وظائف متنوعة لها مهام مختلفة :فهناك وظيفة الإتصال وإقامة علاقات مستمرة مع العملاء، ووظيفة البيع الإلكتروني، ووظيفة وتوفير محتوي أو مضمون عن أشياء معينة، ووظيفة توفير شبكة أعمال. وبناءاً على مواقع شركات التسويق الإلكتروني، فهناك خدمات تقدمها للعملاء، ومنها التسويق المعتمد على البريد الإلكتروني، ويتم من (E-mail) خلال عرض الخدمة والمنتج عن طريق رسائل الإيميل للجمهور، وتقديم حلول واستشارات في تقيم الرسائل، ومحتواها، وطريقة تقديمها، وإرسالها إلي زبائن محتملين عبر شبكة الإنترنت، كما نفرض حلولاً للتحليل والإحصاء، بخصوص نتائج الحملة الدعائية، وذلك كله كنوع من استثمار البريد الإلكتروني. كما توفر أيضاً هذه الشركات حلولاً للإعلان الإلكتروني على مواقع الويب، وتضمن متابعة لنتائج الحملة الإعلانية وسيرها، بالإضافة إلي ذلك توفر الفهرسة في محركات البحث أي ظهور موقع شركتك على محركات البحث، حال قيام زوارها بطلب معلومات أو خدمات تخص نشاطها، واحتلال اسم شركة يعد مرتبة هامة بين الرقم الهائل من المواقع هو أكثر الطرق، ويمكن تحديد اهم متطلبات التسويق الإلكتروني من الناحية الفنية (إنشاء موقع): تضم شبكة الإنترنت ملايين المواقع التجارية وعملية تأسيس موقع تجاري في ظ هذا الحجم الضخم من المواقع يختلف عن إفتتاح متجر في سوق تقليدية محدودة إذ يحتاج الأمر إلي عناية فائقة وتخطيط مفصل ومدروس. وقد وضع خبراء الأعمال والتسويق على الإنترنت عشر خطوات لتأسيس وإطلاق موقع تجاري رقمي تتلخص فيما يلي:

1. تحديد الأهداف المطلوبة من الموقع التجاري على الإنترنت حتى تغطي الإحتياجات وتعكس المعلومات المطلوب إظهارها للعملاء.

2. تحديد عدد الزبائن والمناطق الجغرافية والشرائح السوقية التي سيتعامل معها الموقع وجمع معلومات دقيقة عن العملاء في هذه المناطق والشرائح.حيث تكون هناك حاجة لوضع أكثر من لغة على الموقع أو وضع مواقع مختلف للدول،وتضم معلومات مختلفة عن كل دولة.
3. تحديد الموازنة الخاصة بتكاليف خادم معلومات الموقع، تكاليف الصيانة،تكاليف التسويق،تكاليف تحديث الموقع.
4. إشراك إدارات الشركة في عملية تأسيس وإطلاق الموقع التجاري للشركة،فالعمل الإلكتروني يعني تحول أو تأسيس المنظمة على أساس العمل الإلكتروني الشامل بمعنى أن تفكر المنظمة بإسلوب إلكتروني.
5. تحديد الحدود التقنية للمتصفحين (User) وتحديد الوسائط المتعددة التي تؤمن الصوت والصورة وتحقق الإتصال بشكل جيد.
6. وضع قائمة بمحتويات الموقع وعلاقتها بالعملاء المطلوبين كمرحلة أولية ثم تعديل هذه المحتويات مع تزايد عمليات العملاء.
7. إختيار إسم للموقع ويفضل أن يكون صغيراً ورمزياً ومعبراً لسهولة التداول والتصفح.
8. التأكد من فعالية صلات البريد الإلكتروني للموقع وسهولة الوصول إليه.
9. إختيار شركة خاصة بتصميم المواقع يمكنها تصميم الموقع وتقديم خدمات منتظمة له.
10. تسويق الموقع،ويتم من خلال الإعلان عن الموقع في مواقع إعلانية أخري على الإنترنت،سواء بشكل محلي أو جولي،وذلك حسب فئة المتصفحين المطلوب إجتذابها والسوق الذي يراد إختراقه.

كما يمكن تحديد اهم مكونات البنية التحتية للتسويق الالكتروني:

1. البنية التحتية الصلبة للتسويق الإليكتروني: وتتمثل في كل التأسيس والتوصيلات الأرضية والخلوية والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة التسويق الإليكتروني. "فإن كانت تكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها استطاعت أن تتخطى الحدود والصعاب، فإنها لا تبدو فاعلة في البلدان النامية نظرا لمجموعات من العوامل، منها ضعف البنية التحتية الاتصالية الصلبة الطاقوية والمصرفية بحيث انه تتعثر عملية التقارب و الاتصال كلما انقطع التيار الكهربائي أو طال عطب خطوط الهاتف وشبكات الربط".

2. البنية التحتية الناعمة للتسويق الالكتروني: تتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التقنية للشبكات وبرمجية التطبيقات، التي تم إنجاز عمليات التسويق الالكتروني من خلالها، وهي تتكون من مواقع الويب قواعد البيانات الإليكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة، إضافة إلى. كفاءة وفعالية المنظم القانوني للقطاع أين يحدد نطاق التدخل الحكومي وتحديد أولوية الدعم"

3. البنية التحتية البشرية للتسويق الالكتروني: وتتمثل في مجموعة الملكات العلمية والفنية والمهارات والكفاءات المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالتسويق الإليكتروني، سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (الأسلاك، التوصيلات، تشبيك، تصليحات، ...أو البنية التحتية الناعمة) تقديم خدمات، استشارات، برمجيات تطبيق،...إلخ(، حيث أن الانترنت أصبحت ضرورية في كل الاختصاصات العلمية المتاحة، على نطاق واسع للجميع من أجل توظيف إمكاناتها وليس فقط للمختصين بنظم وتكنولوجيا المعلومات والحاسوب، وهنا يطرح مشكل التكامل بين تطبيقات البرامج الجديدة وأنماط التسيير الموجودة أصلا، حيث يجب تسيير التغير وتفادي مقاومة التغير، بتكيف الموارد البشرية مع التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات تحقيقا للفعالية والاستغلال الأمثل للتقنية المتاحة، ولأن قوة المؤسسة الفعلية تكمن في ذكاء وكفاءة الأفراد وتناسق العمل الجماعي، لذا يجب عليها إبلاء. أهمية قصوى للتدريب على الأدوات الجديدة" .

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم التسويق الالكتروني، مركزاً على الفرق بينه وبين التسويق التقليدي.

س2: اشرح اهم مراحل بناء العلاقة بين المنظمة والزبون باستخدام التسويق الالكتروني.

س3: ناقش اهمية التسويق الالكتروني في المنظمات المعاصرة، مع توضيح اهميتها على مستوى الزبائن والمنظمات والمجتمع ككل.

س4: اشرح اهم الخصائص التي يتميز بها للتسويق الالكتروني.

س5: هناك مجموعة من القواعد التي توفرها لتطبيق التسويق الالكتروني، وضح ذلك.

س6: اشرح اهم عناصر المكونه للتسويق الالكتروني.

س7: عدد اهم المجالات التي يمكن استخدام التسويق الالكتروني في خدمتها.

س8: ناقش اهم مكونات البنية التحتية للتسويق الالكتروني واهم متطلبات تنفيذه.

الفصل السادس عشر

التسويق الفايروسي

الفصل السادس عشر

التسويق الفايروسي

تطور العمل في مجال التسويق الالكتروني عبر الانترنيت وأصبح ذلك جزءا مهما في عمل العديد من الشركات الحالية والمعاصرة بسبب الفوائد والمنافع المحققة منه وما يقدمه ذلك من منتجات أبداعية محتملة أو حالية موجودة في السوق أو على الموقع الافتراضي للشركة. وكان التسويق الفايروسي الطفرة الهائلة والكلمة المشهورة للعديد من الأعمال التجارية خلال الفترة القليلة الماضية من عمر التسويق الفايروسي، حيث بدأو الزبائن ومن خلال هذا المفهوم بالترويج للمنتجات والخدمات من حلال نقرة الماوس والتي تعد بمثابة الكلمة المنطوقة، حيث أن أهم نقطة في نجاح هذا المفهوم يتوقف على الثقة بين الناقلين للرسائل الفايروسية لان أصلا هذا المفهوم قائم على نسيج العلاقات الاجتماعية الواسعة بين الأهل والأصدقاء والعارف والأقارب.حيث ان هذا النوع من الاتصال بين الزبائن في إرسال المادة الترويجية يخفض من كلفة الحصول على الزبائن على المدى المتوسط والبعيد.والأعمال التجارية التي تتجاوز هذه الكلف ستكون هي الفائزة في نهاية المطاف. يعد التسويق الفايروسي الخطوة الرئيسية الأولى في نجاح العديد من الأعمال التجارية وخاصة في مجالات الأعمال الالكترونية كالتجارة الالكترونية مثلا وباقي الأعمال الأخرى.ويتم استخدام التسويق الفايروسي من خلال الانترنيت في الترويج لعمليات قابلة للتطبيق مثل الحملات التسويقية الفايروسية بما يخص منتج معين سيسوق إلى موقع معين، وقد تبدأ الحملة الفايروسية من اجل أجراء تحسينات صارمة على الاستخدام للمنتج. وتكمن قوة التسويق الفايروسي في مصداقية ناقل الفيروس والرغبة في مشاركته مع الأصدقاء والأقرباء. ويهدف هذا الفصل الى تحقيق الاتي:

1.التعرف على نشاة التسويق الفايروسي ومراحل تطوره التاريخية.

2.التعرف على مفهوم التسويق الفايروسي.

3.التعرف على اهمية التسويق الفايروسي في المنظمات المعاصرة.

4.التعرف على اهم اهداف التسويق الفايروسي.

5.التعرف على اهم الاسس التي يقوم على اساسها التسويق الفايروسي.

6.التعرف على اهم استراتيجيات التسويق الفايروسي.

7.التعرف على اهم المشاكل التي تواجه التسويق الفايروسي.

8.التعرف على اهم الطرق المستخدمة في قياس التسويق الفايروسي.

اولا : نشأة وانتشار التسويق الفايروسي

قام صاحب إحدى الشركات الرأسمالية(DFJ) بتمويل خدمة البريد الالكتروني المجانية (هوتميل) وقد اندمج معه بالفكرة (جاك سميث) واقترح إضافة رسالة إعلانية في أسفل كل(هوتميل) خارج.وكان كل من يستلم تلك الرسالة يحصل على مجهز البريد الالكتروني المجاني وقام المستلمين بإرسال الرسالة الإعلانية إلى الأقرباء والأصدقاء. ووصل المشاركين في الهوتميل سنة 1997 حوالي عشر مليون مستخدم. وبعدها قامت شركة مايكروسوفت بشراء الهوتميل ب(400) مليون دولار في سنة 1997،واستعملت الرسالة ذاتها(احصل على بريدك الالكتروني المجاني في الهوتميل) في أسفل كل إرسال بريد الكتروني.وارتبط المستخدمون بمستعملي الويب الآخرين خارج نطاق مدينتهم أو بلدهم الأصلي. وكان لانتشار الهوتميل في بداية الأمر شيئا بسيطا وعرضيا ثم بدا ذلك أكثر من مجرد البريد الالكتروني المستخدم كثيرا حول العالم فالسويد والهند كانت تخصص فيها ميزانية الإعلان للهوتميل تقدر بحوالي(50.000) دولار خلال (18)شهر و12 مليون مستخدم أصبحوا مشتركين في الهوتميل.وهكذا بدا الهوتميل بالانتشار السريع والنجاح وقد يعود ذلك إلى إعلان البريد المجاني والمرسل بصدق من شخص لآخر. كما أن خدمات(جونو) على الانترنيت وصلت إلى(20) مليون دولار من الإعلان. أما بخصوص انتشار التسويق الفايروسي فشهدت الشبكة العنكبوتية في الآونة الأخيرة طفرة تسويقية لم يحلم بها أحد قبل اليوم. فالظاهرة تدعى «التسويق الفايروسي» (Viral Marketing) حيث يستعمل زوار الشبكة العنكبوتية وملتقى المدوّنات الشخصية (Blog)، للتحدث عن منتج تجاري معين. ونجد من جملة الشركات الطليعية في هذه النشاطات «سوني» و (Nike). فهذا النوع الجديد من الاستراتيجيات الدعائية الذكية سيتوغل في حياتنا اليومية أكثر فأكثر في المستقبل. في الحقيقة، رُوّج «التسويق الفايروسي» في الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا الشمالية منذ سنوات. لكن ظاهرته بدأت تتفشى في بلدان الاتحاد الأوروبي، بما فيها إيطاليا. وعلى عكس الدعاية التلفزيونية التقليدية «الجامدة» أو «المتحركة»، يتطلب النوع الدعائي الجديد اشتراك المشترين المحتملين ووجودهم في ملتقى «افتراضي» (الشبكة العنكبوتية) للتحدث عن المنتج المعروض، والتفاعل فيما بينهم ومشاطرة آرائهم حوله. فالهدف هو إيجاد دردشة «عفوية» و«فيروسية» (كلمات الدردشة تتعاظم وتتكاثر كما الفيروس الحقيقي لتنتقل من فم الى آخر)، حول منتج ما كي تجذب تدريجياً أكبر عدد ممكن من زوار الشبكة العنكبوتية. علماً أن الشركة الواقفة وراء موقع المنتج لا تنظر الى هؤلاء الزوار كـ «مشترين»، بل كشركاء في «لعبة انترنت»

قد تدفع البعض منهم الى شراء المنتج المعروض للبيع. هذا ما لجأت إليه بدورها شركة «نـايكي» عندما بدأت ترويج أحذيتها الرياضية الجديدة المسماة «نايكي فري». وتعتبر ملفات الفيديو على الإنترنت إحدى أسلحة «التسويق الفايروسي» الأقوى، كونها الأداة الأكثر وصـولاً الى قلـوب الزوار حول العالم وعقـولهم. ويـشكل موقـع «يـو تيـوب» (You Tube) المحرك الـرئيس لنـشر ملفات الفيديو هـذه. وكلمـا تمـر الأشـهر، كلمـا تـزداد شـعبية هـذا الموقـع الأميركـي. وتـشير إحصاءات وكالة «نيلسن – نت ريتينغ» للتحليل والأبحاث الى أن عدد زوار موقـع «يـو تيـوب» وصل الى 47.2 مليون في تموز (يوليو) الماضـي مـن عـام 2006، أو زيـادة بنـسبة 495 في المئـة مقارنة بكانون الثاني (يناير) من سنة 2007. كما يثير هذا الموقع آلاف التعليقات يوميـاً. فمـاذا لو وضعنا قيد التعليق منتجاً ما لبيعه أو رؤية ماذا يمكـن أن يحققـه مـن نجـاح في الـسوق؟ علـى الصعيد الإيطالي، أطلقت شركة «ليـبيرو» (Libero) الخدمـة الدعائيـة المتعـددة الوسـائط علـى الـشبكة العنكبوتيـة، المـسماة «بـلاي فيـديو». وتعتمـد هـذه الخدمـة علـى مفهـوم «التـسويق الفايروسي» ونشر ملفات الفيديو المتعلقة بالمنتجات على نطاق واسع على الإنترنت. ويـشار الى أن كل حملة دعائية، تعتمد على «التـسويق الفايروسـي» تكلـف بـين 70 و200 ألـف يـورو. إذ يجب الأخذ في الاعتبار مستحقات الشركة أو الشركات المتخصصة لإنـشاء البوابـة الإلكترونيـة التفاعلية التي ستحتضن المنتج المعـروض للبيـع ومحتوياتـه (ملفـات الفيـديو) وغـرف الدردشـة وملتقياتها «أون لاين». وها نحن أمام تصميم تجاري ذكي للغاية لاستقطاب العامة ثـم المـشترين المحتملين. وفي بريطانيا وفرنسا وألمانيا وأسبانيا وإيطاليا، أضحت ملتقيات الدردشة علـى الـشبكة العنكبوتية ذات تأثير على عقول العامة يضاهي التأثير الـسياسي. إذ إن 52 في المئـة مـن سـكان هذه البلدان يميلون الى شراء المنتج بعد قراءتهم تعليقات «إيجابية» عنه من طريق غُرف الدردشة.

ثانياً: مفهوم التسويق الفايروسي

ان مفهوم التسويق الفايروسي يمثل ظاهرة فيروسية اخذت بالتوسع و الانتـشار مما جعلـه ضمن اهتمامات الكثير من الباحثين و العاملين في مجـال التـسويق مما دفـع البـاحثون الى دراسـة مفهوم التسويق الفايروسي في محاولة لوضع مفهوم محدد ل ه .لذلك العديد من التعاريف حاولت تحديد الاطار المفاهيمي للتسويق الفير وسي، ومنها: التـسويق الفايروسـي علـى انـه يمثـل خلـق رسالة تدام، ويعرف ذاتيا من خلال تداولها مابين مستخدمي الانترنت بشكل تصاعدي وسريع. التسويق الفايروسي يمثل توجيه رسائل اعلانية على الانترنت و بناء قاع دة من الزبـائن بنفقـات قليلة من خلال تقديم منفعة مرضية للمستخدمين و فورية تدفعهم الى نشر الرسالة الاعلانية من

خلال تجنيد زبائن جدد. ان القائمين على التسويق الفايروسي يؤكدون على حث الزبائن المحتملين على الاشراء من خلال جذبهم الى موقع المسوق و شدهم للبقاء على التعامل مع هذا الموقع و تحديد طلبات متلقي الرسالة و امكانية انتشار الرسالة في اي مكان على مستوى السوق العالمية على الشبكة.عرف التسويق الفايروسي على انه يمثل طريقة جديدة لزيأدة اختراق السوق وبناء وعي للصنف من خلال استخدام الانترنت. ويمكن اعتبار التسويق الفايروسي مصطلح يعبر عن الرسائل التي تكسب زبائن اخرين الى موقع الويب. ويشكل التسويق الفايروسي استراتيجية تشجع الافراد لنقل تسويق رسالة الى اخرين ويخلق امكانية للنمو بمعدل متزايد في التعرض لتاثير الرسالة. وعرف التسويق الفايروسي ظاهرة تسويقية تسهل و تشجع الافراد لتمرير الرسائل التسويقية طوعا من خلال الشبكة الاجتماعية باستخدام مواقع الشبكة لنقل الكلمة المنطوقة. يمثل التسويق الفايروسي ترويج للمعلومات و المنتجات الى الزبائن او زملائهم في العمل او افراد اسرتهم. ان فكرة التسويق الفايروسي مبنية على ان كل رسالة يتم ارسالها الى عشرة اشخاص تنتقل الى مئة شخص و المئة الى الف شخص و هكذا من خلال المواقع المجانية لكسب زبائن للشركة و خلق وعي للعلامة التجارية او الشركة و بناء شهرة وسمعة. يعمل التسويق الفايروسي على دفع الافراد الى ارسال الرسائل المرسلة لهم على ان تكون براجه استثنائية و قادرة على جذب انتباه متلقي الرسالة و يتصف بتكاليف المنخفضة لاعتماده على لمواقع المجانية مما يشجع الافراد على اعادة ارسال الرسائل. اذن التسويق الفايروسي ظاهرة تسويقية تسهل وتشجع الافراد الذين يستلمون الرسائل الاعلانية على تمريرها للاخرين طوعا و تمثل تقنية تسويقية تستخدم الشبكات ا لاتصال الاجتماعية وتشجع الافراد على نشر الرسائل من خلال اعتماد الكلمة المنقولة.

ثالثاً : اهمية التسويق الفايروسي

تسعى شركات الاعمال المعتمدة على التطورات التكنولوجية الحديثة الى الافادة منها بما يضمن لها النجاح عبر تحقيق اهدافها الاستراتيجية مستخدمة من اجل ذلك طرق عدة وتقنيات مختلفة ومتقدمة تجعلها متميزة ومتقدمة على منافسيها، وكان التسويق الفايروسي واحد من هذه الاساليب التي اعتمدها الشركات بهدف توظيف كل ماهو مستجد من تقنيات حديثة وبما يجعل النجاح قريب منها. تسعى شركات الاعمال الى تحقيق اهدافها عبر الاهداف التي يسعى التسويق الفايروسي التسويق الفايروسيالى تحقيقها والتي تتمثل بزيادة عدد زبائها الحالين و المحتملين الذين ترغب الشركات بكسبهم باقل كلفة ممكنة، وهذا ما يحققه التسويق الفايروسي لاعتماده على

كل من (WOM & WTW) والافادة من مزاياهما في ذات الوقت، بما يضمن الانتشار الأسّي للرسائل الاعلانية الفايروسية لتصل الى عدد لانهائي من الزبائن بكلف زهيدة جداً. كما ان الهدف الاكثر اهمية هو جعل الاتصال سهل و متاح الى اكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين الو الحاليين بغض النظر عن كونهم نهائيين او صناعيين. فضلاً عن ذلك فقد زاد اهتمام شركات الاعمال بالتسويق الفايروسي كونه يمكنها من التمتع بالفوائد التي تجنيها نتيجةً لاعتماها له، ومن اهم تلك الفوائد هي الانخفاض الكبير في الكلف التي تكاد تكون معدومة. هذا الى جانب فوائد اخرى تتعلق بخصائص النشر عبر الوصول الى الجماهير خلال مدة زمنية قصيرة جداً بما يضمن انتشار الرسائل المتضاعف بدرجة عالية وسرعة كبيرة. كما يمكن تحديد اهم فوائد (V. M.) من خلال النقاط الاتية:

1. سهولة استعمال ادوات التسويق الفايروسي (محركات البحث، البريد الالكتروني، المحادثة، العروض المجانية، المدونات او الرسائل الاخبارية، القوائم البريدية، خدمات الفيديو، تويتر، فيس بوك، يوتوب) وسهولة تطويرها.
2. يعمل بالتسويق الفايروسي على توفير امكانية الجمع بين اساليب التسويق المختلفة (الحديثة والتقليدية) بغية الافادة من مزايا كل منهما وتجنب سلبياتهما.
3. الحفاظ على الزبائن الحاليين عبر التواصل المستمر معهم وتعريفهم على كل ما هو جديد ومتطور، فضلاً عن إشراكهم بعمليات التصميم والتصنيع والتسويق وغيرها (تمكين الزبون)
4. زيادة قدرة الشركة على جذب زبائن جدد باعداد كبيرة وبالشكل سريع ومستمر.
5. الحفاظ على العلامة التجارية للشركة مع ضمان نتائج ايجابية و على المدى البعيد.
6. تعزيز ولاء الزبائن، بما يضمن زيادة مبيعات الشركة اولاً وأرباحها ثانياً وحصتها السوقية وتفوقها على منافسيها ثالثاً.

في حين اشارت (Maria et al, 2008) الى اهم فوائد التسويق الفايروسي من وجه نظرها والتي تتمثل بالاتي:

1. **زيادة مستوى الموثوقية:** ان التسويق الفايروسي يعتمد على الانترنت الامر الذي يتيح المجال امام مستعمليه بارسال الرسائل الاعلانية التي استلموها الى ذويهم واصدقائهم بموثوقية عالية، والتي تعتبر من المحفزات المهمة لدى الزبون لاتمام صفقات الشراء من جهة وغالباً ارسال الرسائل التي استلمها من جهة ثاية.

2. **التاثير المباشر في الزبون:** ان الحملات التسويقية الفايروسية يمكن ان تنتشر بسرعة كبيرة وبمدى واسع قياساً باساليب التسويق التقليدية.
3. **ضمان نشر الرسالة الفايروسية:** يضمن التسويق الفايروسي نشر الرسالة الفايروسية على عدد لانهائي من المستعملين وباقل جهد ووقت وكلفة مقارنةً باساليب التسويق التقليدية، وذلك كونه يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة التي تمثل لغة العصر.
4. **الوصول الى الزبائن:** يعد التسويق الفايروسي اسلوب تسويقي مفيد جداً كونه يساعد لى الوصول الى الزبائن المستهدفين الجدد وزيادة القدرة على جذبهم وامكانية تحويلهم الى زبائن دائميين، بغض النظر عن اماكن تواجدهم (المنتشرين عبر الكرة الارضية) كونه يتمكن من عبر البحار بسهولة و بدون قيود.

رابعاً : أهداف التسويق الفايروسي

من الأهداف الأساسية للتسويق الفايروسي هو الوصول إلى الزبائن المحتملين بالسرعة الممكنة وبالكلفة المنخفضة،ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال استعمال الكلمة المنطوقة، أو بالانتشار الآسي للرسالة الفايروسية،وبدون وجود كلفة للمسوق في مثل هذه الحالات.ويمكن الوصول هكذا إلى زبائن مستقبليون محليون إقليميون، عالميون.وهناك عناصر رئيسية مسؤولية عن انتشار واسع للمنتج ومنها وبشكل أساسي قيمة المنتج التي تزيد من الرغبة في الاتصال ونشر الرسالة الفايروسية، خاصة عندما يصبح الفيروس وباءا والذي يمكن أن ينجز ضروريا للتسويق الفايروسي. إن الهدف الأكثر أهمية للتسويق الفايروسي هو أن يجعل الاتصال بأكبر قدر ممكن من الزبائن المحتملين والذين لهم أعمال تجارية. ومن الأهداف الأساسية للتسويق الفايروسي، هي أهداف اقتصادية وأخرى غير اقتصادية وبالرغم من الأهداف غير الاقتصادية تلعب دورا كثير الأهمية في بداية الحملة التسويقية ومن تلك الأهداف غير الاقتصادية:

1.الحصول على الزبائن.
2.رضا الزبائن.
3.ولاء الزبائن.
4.درجة الشهرة أو السمعة.

ويكمن هدف التسويق الفايروسي في إحياء علامة تجارية ما. هذا ما فعلته شركة «سوني» في إيطاليا. إذ إنها أنشأت بوابة إلكترونية مفتوحة لجميع زوار الإنترنت الذين يمكنهم إرسال ملفات الفيديو والتعليق عليها والدردشة مع الآخرين. هكذا، استطاعت «سوني» في سبعة

أسابيع فقط، خصصتها لترويج مشغل الموسيقى «سوني ووكمان» (Walkman Sony)، استقطاب أكثر من 130 ألف زائر. أما ملفات الفيديو المتعلقة بهذا المنتج الموسيقي، وكل ما يحيط به من معلومات وتفسيرات وتعليقات شخصية شُوهدت على الإنترنت أكثر من 662 ألف مرة.

خامساً : اساسيات التسويق الفايروسي

يستند التسويق الفايروسي على عدد من الاساسيات يمكن تحديدها بالاتي:

1. اعطاء قيمة للمنتجات و الخدمات:اعتماد المواقع الحرة و الجانية التي تعطي قوة لبرامج التسويق الفايروسي وتلعب دور كبير في جذب انتباه مستخدمي الشبكة للمنتجات و الخدمات من خلال:
   - خدمات البريد الالكتروني الجانية.
   - معلومات مجانية.
   - ترويج برامج مجانية و حرة التي تؤدي الوظائ ف.
   - المسوقون الفايروسيون قد لا يربحون اليوم او غدا لكنهم يولدون موجة كبيرة وسريعة من الاهتمام تجاه الشي الذي يحرروه و يتوقعون بانهم سوف يربحون قريبا و لبقية حياتهم من خ لال الصبر و الاستمرار.
2. سهل النقل للاخرين:ان انتقال الخبر في استراتيجية التسويق الفايروسي تماثل انتقال فيروس الانفلونزا و الذي يريد الوقاية يجب ان يبتعد عن المصاب و لايقترب منه و عند مصافحته يغسل يديه لان انتشارها سريع و العاملين في مجال التسويق الفايروسي ينشرون المعلومات من خلال الوسيلة التي تحمل تلك الرسالة التسويقية بشكل سهل و سريع على موقع الويب، البريد الالكتروني، تحميل البرامج ولقد اصبحت الاعمال التسويقية الفايروسية تستخدم بشكل واسع و مشهور على الانترنت لان الاتصال الفوري اصبح سهل رخيص جدا.
3. الانتشار بسهولة من صغير الى كبير جدا لنشر المعلومات التسويقية بسرعة يجب ان تكون قابلة للتسلق بسرعة من صغير الى كبير جدا. ان نموذج الموتميل ضاعف انتقال الرسالة من خلال خدمة البريد الالكترونية الخاص لارسال الرسالة .ان mail " serves "الجانية التي تتطلب امتلاك تكون من خلال اعادة ارسال الرسالة من قبل المستجيبين " m ail serves" استراتيجية لان عكس ذلك سوف يضعف وينتهي.

4. التاثير على حوافز وسلوك المشترك: خطط التسويق الفايروسية الذكية تستغل الحوافز الانسانية المشتركة .قد لا توجد رغبة قوية لدى الافراد اما الطمع فقد يقود الاف راد للحصول على خصم، سلعة مجانا (وهذا التحفيز يرتبط بطبيعة المعلومات التي يحصلون عليها من موقع الشركة او من مواقع الاخرين في تصميم استراتيجية التسويق الفايروسي على اثارة الدوافع و السلوك المشترك عند تصميم الرسالة و بثها رسالة).
5. استخدام شبكات الاتصال الحالية: علماء الاجتماع يشيرون بان كل شخص عنده صلة ب 8 الى 12 شخص يمثلون الشبكة القريبة من الاصدقاء، الاسرة، الشركاء وكذلك هنالك شبكة اوسع لاتصال الشخص قد تشمل مئات او الاف الناس، استنادا الى موقع الفرد في المجتمع و على سبيل المثال أي نادل او نادلة قد يتصلون بمئات الزبائن اسبوعيا ويمثلون مسوقون في شبكة اتصالهم كذلك على الشبكة الانترن ت .و يتصل الافراد ويطورن باستمرار شبكة اتصالهم و علاقاتهم من خلال حصولهم على عناوين البريد الالكتروني، مواقع الويب المفضلة و يشكلون عنصر اتصال مهم، العاملون في التسويق الفايروسي يستغلون هذه الاتصالات و يقومون بنشر رسائلهم الاعلانية و زيادة كمية المبيعات و نشر منتجاتهم.
6. فائدة تقدير مصادر الاخرين: خطط التسويق الفايروسية المبدعة تستعمل مصادر الاخرين لنشر المعلومات من خلال برمجة رسائلها على مواقع ويب الاخرين، على سبيل المثال المؤلفون الذين يقدمون مقالات مجانية، يرغبون بوضع مقالاتهم على صفحات ويب الاخرين ,بيان صحفي يمكن ان ينشر في مئات من النشرات الدورية وهذه النشرات تشكل قاعدة مقالات و تمثل موقع يستخدمه آلاف من الافراد،كذلك الرسائل التسويقية يمكن تبث و تنقل الى الاخرين من قبل شخص اخر غير عائد للمؤسسة التسويقية، الزبائن، الوسطاء الالكتروني، الشركاء ....الخ.

سادساً : استراتيجيات التسويق الفايروسي

اختلفت وتعدد وجهات نظر المهتمين والكتاب إزاء مفهوم الإستراتيجية، ويمكن تحديد اهمها بالاتي:

أ: استراتيجيات التكامل: ينقسم هذا النوع من استراتيجيات التسويق الفايروسي نوعين من الاستراتيجيات (التكامل المرتفع، التكامل المنخفض)، وذلك اعتماداً على درجة تدخل الزبون في العملية التسويقية :

1. إستراتيجية التكامل المنخفض: تعتمد هذه الاستراتيجية على المدى الذي يعاد فيه نشر الرسالة التي يستلمها المستقبل على موقعه الالكتروني، ووفقاً لهذه الاستراتيجية فان الزبون يكون مشترك وبالشكل شخصي عبر العمل على نشر الرسالة بالاعتماد على الـ(WOM & WIW) او كليهما، او بالنشر الاعلاني الى عدة زبائن محتملين عبر نقرة واحدة على احد ازرار الفارة.وبموجبها فان المرسل يحصل على مكافئة معينة غالباً ما تتمثل بدعوة خاصة، عرض خاص، اعلان جديد لمنتج جديد، او مزايا اخرى كأمكانية الدخول الى بعض المواقع المميزة ذات الاشتراك النقدي مجاناً. او الحصول على حجز لرحلات او سفرات خاصة وحجز في المقاعد الاولى على متن الطائرة او ما شابه ذلك كالنزول في الفنادق من الدرجة الاولى او المطاعم المميزة بخمس نجوم. وذلك يحصل عليه الزبون من موقع الشركة التي يتعامل معها وهذا يمثل اهم اسباب النجاح الكبير الذي حققه موقع (Hotmail) والانتشار الواسع الذي حصل عليه.
2. إستراتيجية التكامل المرتفع: بموجب هذه الاستراتيجية تقوم شركات الاعمال بتوجيه مستعمليها (رجال بيع، مسوقين زبائن،.....الخ) او اعلامهم بوجود زملائهم المسجلين على قوائم المراسلات الخاصة بهم –الرابط الالكتروني الذي يجمعهم سوية – بهدف الاتصال بهم والعمل على زيادة رغباتهم او تشجيهم على زيارة موقع الشركة بغية الاطلاع على عروضها الحالية او الجديدة (المستقبلية) عبر زيادة الحافز الذي يحصل عليه مستخدمي الشركة بالشكل طردي وزيادة عدد المشتركين الذين يقومون بتحفيزهم لاستعمال موقع الشركة، عبر زيادة نشر الرسائل الفايروسية، الى ذلك يعزى سبب النجاح الذي حققته شركة امازون (amazon.com)، وكذلك الحال عندما استعملت هذه الاستراتيجية لترويج برنامج (Skippy) بالاعتماد على الكلمة المنطوقة (WOM) و الكلمة المكتوبة (WIW) وتشجيع الناس على تحميل هذا البرنامج واستعماله، ومن ثم تجنيدهم بالشكل طوعي بهدف تجنيد اخرين غيرهم مما زاد من عدد مستعملي (Skypy) بالشكل كبير و متسارع جداً. استناداً الى ما تقدم فان التسويق الفايروسي يصنف الى صنفين اساسيين هما:

ب: التسويق الفايروسي النشيط وغير النشيط: لابد من الاشارة الى ان كلا النوعان يعكسان اشكال مختلفة من الكلمة المنطوقة (WOM) و الكلمة المكتوبة (WIW)، فضلاً عن ذلك فان كلاهما يدلان على مفهوم التسويق الفايروسي.

1. التسويق الفايروسي النشيط: تطلق هذه التسمية على هذا النوع من التسويق الفايروسي كونه يرتبط بالكلام التقليدي والمنقول مباشرةً، ذلك لان المستعمل اشترك وبالشكل شخصي في عملية كسب مستعملين (زبائن) جدد، إذ يعمل هذا النوع على تشجيع الاقارب والاصدقاء والمتعاملين كافة وبالشكل نشيط على استعمال المنتج، فضلاً عن كونه يعمل على تشجيعهم وتوجيههم في ذات الوقت الى موقع الشركة الالكتروني بغية الوصول او الحصول على العروض المجانية التي تطلقها الشركة. فضلاً عن ذلك فان التسويق الفايروسي النشيط يعمل على اشراك الافراد بالشكل مباشر و فعال في اعلانات الشركة والترويج لها عبر الاشتراك في الروابط الالكترونية الخاصة بالشركة، بما يضمن تفاعلهم وتعاملهم مع الاعلانات المتعلقة بعروض الشركة الخاصة، وهذا ما اعتمده شركة الخطوط الجوية الاميركية بارسال رسائل الكترونية الى زبائنها الدائمين تبلغهم عن الرحلات ذات السعر المنخفض، الامر الذي يعزز اواصر التفاعل بينها وزبائنها وعلى المدى البعيد.

2. التسويق الفايروسي غير النشيط: لايتسم هذا النوع من التسويق بالشكل نشيط او فعال في نشر المعلومات حول منتج او موقع الشركة، فهو لايتطلب اشتراك المستعمل النشط في ذلك - مما يميزه عن النوع الاول - إذ يقوم المُنتِج الرئيس بارسال رسالة ترويجية الى المستعمل او المستلم بالشكل مباشر دون وجود أي تدخل (احتكاك) بين المستعملين وخير مثال على هذا النوع من التسويق الفايروسي هو (Hotmail)، إذ تنتشر الرسائل بالشكل تلقائي (آلي) وهنا يكون الدخول الى الاسواق آلياً ومباشراً دون وجود وسيط (احتكاك مباشر). وان الهدف منه هو تقليل الاحتكاك قدر المستطاع ومنذ بداية الحملة التسويقية الفايروسية من اجل تجنب مخاطر التدخل السلبي من المتطفلين او المنافسين الذي يُسيء الى الشركة وموقعها ومنتجاتها،والشكل الاتي يوضح نوعي التسويق الفايروسي(النشيط،غير النشيط) سابقي الذكر.

جـ: استراتيجيات الدفع والسحب: في البداية لابد من الاشارة الى وجود قنوات عدة للاتصالات غير الشخصية التي يمكن من خلالها نقل المعلومات بدون أي اتصال شخصي بين المرسل والمستقبل، وهذا ما يحدث في رسائل البريد الالكتروني، غرف المحادثة، المنتديات الالكترونية، الاشتراك في اعمال المنظمات الافتراضية. إذ ان الاتصال بالانترنت لا يتيح الاتصال بين اثنين او اكثر بل يتعدى ذلك الى العديد من الاشخاص في الوقت ذاته، وهذا يعد تغير كبيراً في عالم الاتصالات، فبعد ان كان يتم الاتصال من

شخص واحد (المرسل) الى العديدين (المستقبلين) - نشر المعلومات عبر الاعلام الجماهيري (التلفاز، الصحف، المجلات،... الخ) اصبحت الاتصالات اليوم اكثر تشعباً وتعقيداً بفضل التقدم الهائل التي احدثتها تكنولوجيا المعلومات، مما ادى الى اتساع حلقات الاتصال التي اصبحت تنفذ ما بين الزبائن ذاتهم من جهة وشركات الاعمال والزبائن وبالشكل متبادل من جهة اخرى، وفيما يتعلق باستراتيجيات السحب والدفع، فغالباً ما تعتمد هتان الاستراتيجيتان من قبل شركات الاعمال وحسب ما تتطلبه الحالة التي تعيشها الشركة. فالشركات ذات العمليات المتكررة ومنتجات نمطية عالية تستعمل ستراتيجية السحب كونها تسمح بتوفير سيطرة على المخزون والمخرجات، في حين ان استراتيجية الدفع تلائم الشركات التي تتطلب عملياتها وقت انتظار طويل، فضلاً عن كونها تمتلك تنبؤات معقولة بالطلب كما ان منتجاتها متنوعة بتنوع الطلب، في حين ان شركات الاعمال التي تستعمل استراتيجية التجميع من اجل الطلب فهي تستعمل احياناً ستراتيجية الدفع لانتاج منتجات نمطية، واستراتيجية السحب لتلبية متطلبات خاصة (الايصائية) احيانا اخرى.

1. استراتيجيات السحب: لقد تغير الاتجاه الاستراتيجي الاعلاني عبر الانترنت من الدفع الى السحب، باعتماد تحفيز الزبون في اتخاذ قرار غالباً ارسال الرسالة التي استلمها وبدافع ذاتي، عبر اتصاله بالأصدقاء الذين أصبحوا متاثير بالانترنت وتحولوا الى زبائن نتيجة تعاملهم مع الزبون الاول الذي تحول الى بائع او مسوق غير مباشر، وهو ايضاً يحتاج الى محفز لاثارة رغبات والمتعاملين معه وتوجيه سلوكهم الشرائي وجعلهم من زوار الموقع المستمرين ومشتريه الدائمين، نتيجة حصولهم على حوافز او خدمات مجانية. وهذا التدخل الفعال للمستعملين المتمثل في سحب المعلومات المهمة جعلهم يسعون الى البحث والاطلاع (السحب) عن كل ما هو جديد من معلومات حول منتجات جديدة وبالشكل منتظم عبر وسائل مؤتمتة ومجهزة لهذا الغرض.
2. استراتيجية الدفع: على النقيض من استراتيجية السحب فان هذه الاستراتيجية تقوم بضخ المعلومات الى الزبائن تلقائياً، كما هو الحال في الاعلانات الظاهرة على صفحات الوب أو الاميل او الفيس بوك وتويتر وغيرذلك، وان الزبون وفق هذه الاستراتيجية لايكون له دور جماهيري في الاتصال بالاخرين، ومن الجدير بالذكر فان استراتيجية السحب تنعكس عليها عدة سلبيات منها: " التاثير السلبي على بعض الزبائن. زيادة

عدد الاعلانات غير المرغوبة من قبل بعض الزبائن. تكرار الاعلان بالشكل ممل.
صعوبة انتقاء الزبون للمعلومات المهمة والمفيدة.

سادساً : مشاكل التسويق الفايروسي

هنالك العديد من المشاكل التي تواجه التسويق الفايروسي و يمكن ايجازها بما يلي:

1. عدم السيطرة على الصنف: وذلك لعدم معرفة من الذي سوف يتصل مسبقا. ان العديد من الرسائل قد تنتهي خارج اطار الجمهور المستهدف.ان الافراد قد يعدلون الرسالة او يضيفون اليها مما يؤدي الى تغيير الصنف بالشكل الذي لا يرغب به المرسل.
2. النمو المجهول: التسويق الفايروسي قد يؤدي الى مسارات نمو غير متوقعة و التي تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي .فقد يتم ارسال رسالة يستهدف بها قطاع معين او منطقة معينة وقد لا تحقق النمو المطلوب ضمن اطار هذه المنطقة او القطاع و انما النمو سوف يكون في قطاع اخر او لايكون.
3. ضعف القياس: لا يستطيع المسوق القيام بالتعقب دائما للذين استلموا الرسائل البريدية الالكترونية و ما هي ردود افعالهم على الرسائل، هل اطلعوا عليها ,هل ارسلوها للاخرين، هل تاث روا بها او اهملوها.
4. تهديدات الرسالة: اذا قام الافراد بارسال رسالة الشركة بالبريد الالكتروني لاصدقائهم لاقناعهم لشراء.
5. المنتج واتخذ الصديق قرار شراء المنتج و ظهر بان مواصفات المنتج لم تحقق له الرضا المطلوب فان هذا سوف يجعله يفقد صديقه ويصبح غير راضي عن المسوق وقد لا يرغب باستقبال رسائله او الترويج لها مما يولد ضرر بسمعة المسوق و المعلن، كذلك بعض الافراد الذين يرغبون بكسب الجوائز او المكافئة المالية فانهم سوف يسعون الى اقناع الافراد بشكل غير مقبول و قد يضيفون معلومات الى الرسالة تولد رد فعل ضد المسوق، لذلك على المسوق الذي يطبق برامج التسويق الفايروسي ان يضع الخطط الازمة للتغلب على هذه المشاكل.

ثامناً : قياس التسويق الفايروسي

تعمل شركات الأعمال على قياس النتائج التي يحققها التسويق الفايروسي، وذلك عبر استعمال مجموعة من المقاييس المعتمدة ومنها:

1. معدل الكلفة: وهو نسبة مئوية من النقرات على الإعلان من قبل الزبائن الذين يزورون الموقع (موقع الشركة أو الزبون الأولي) بعد رؤية الاعلان، ويمكن قياس هذا المعدل وفق الأنموذج الرياضي الآتي:

CTR = (NOC / GD) 100%

إذ إن:

معدل الكلفة = (Cost Through Rate) = CTR

عدد النقرات على الإعلان = (Number of Clicks) = NOC

العرض العام للاعلان = (General Display) = GD

2. معدل العائد على الاستثمار: ضمن نطاق التسويق الفايروسي يُفترض إن الاستثمار يشير إلى عدد مرات الشراء التي تعود بالأصل إلى رسالة فايروسية واحدة تم إطلاقها في بداية الحملة، يستثنى من ذلك جميع العوامل المشوهة (الجوانب السلبية) للرسالة أو النتائج المتحققة، ويمكن قياس ذلك وفق الأنموذج الرياضي ROI = (NOB / 1MV) – NF الآتي:

إذ إن:

العائد على الاستثمار = (Return of Investment) = ROI

عدد مرات الشراء = (Number of Buying) = NOB

رسالة فايروسية واحدة = (Viral Message One) = 1MV

العوامل المشوهة (السلبية) = (Distorted (negative) factors = NF

3. تقدير نطاق الحملة التسويقية الفايروسية: يعتمد هذا المقياس من اجل تحديد مجال الحملة عبر تقييم المعلومات المتعلقة بانتشار المنتج او العلامة التجارية للشركة، ويمكن تحديد ذلك وفق النموذج الرياضي الآتي:

VCR = PN / 1-R

إذ إن:

نطاق الحملة الفايروسية = (The Viral Campaign range) = VCR

=(PROBABILITY OF POSITIVE REACTION TO CAMPAIGN) = P
احتمالية رد فعل الايجابي للحملة

عدد الأشخاص (الزبائن) المشاركين في الحملة* = (Number of People) = N

rate of reproduction) = 1-R) = معـدل التوليـد (الإنجـاب)، ويـشير إلى عـدد الأشخاص الذين أبلغوا عن المنتج أو العلامة التجارية لشخص واحد على اقل تقدير.

4. برامج التجسس: تعتمد بعـض الـشركات بـرامج التجـسس بالـشكل أساسـي ومـوازي للرسالة الفايروسية – جزء مهم لا يتجزأ من الرسالة الفايروسية – وتمكـن هـذه الـبرامج من رصد عدد النقـرات (الزائـرين) للموقـع او الاعـلان، غـير انهـا لاتعكـس الواقـع الحقيقي او الاثار المترتبة على العلامة التجارية او المنتج بالشكل دقيق، كونهـا لا تـتمكن من تحديد عمليات الشراء التي نفذت (تمـت)، الامـر الـذي يمكـن ان تـؤدي الى نتـائج مظللة تنتهي بفشل الحملة.

5. تحليل الكلمات المفتاحية (الأساسية): بعض شركات الأعمال تستعمل في قياس الحملـة التسويقية الفايروسـية عمليـات تحليـل الكلمـات الرئيـسة لمحركـات البحـث Google,) Yahoo, YouTube, Twitter, facebook, ….. etc) وأوصافها ومحتوياتها التي تتـضمنها ضمن إطار عمل حملة التسويق الفايروسية كونها تمثل عناصر مهمة للاخيرة.

اسئلة الفصل

س1: ناقش نشاة التسويق الفايروسي ومراحل تطوره التاريخية.

س2: ناقش مفهوم التسويق الفايروسي. مركزاً على اهميتة في المنظمات المعاصرة.

س3: هناك عدد من الاهداف التي يسعى التسويق الفايروسي الى تحقيقها، وضح ذلك.

س4: اشرح اهم الاسس التي يقوم على اساسها التسويق الفايروسي.

س5: ناقش وبشكل مفصل اهم استراتيجيات التسويق الفايروسي.

س6: هناك عدد من المشاكل التي تواجه التسويق الفايروسي، وضح ذلك.

س7: اشرح اهم الطرق المستخدمة في قياس التسويق الفايروسي.

الفصل السابع عشر

التسويق السياسي

الفصل السابع عشر

التسويق السياسي

أن لكلمة التسويق السياسي في المجال السياسي حولة شي محسوس لا يعرفون بتاتا معناة وكلمة تسويق في اللغة العربية تقابلها في الإنجليزية و الفرنسية لفظة "ماركوتينغ " وهذه اللفظة لا تعني السوق أو التجارة وبالتالي فالتسويق السياسي لا يعني بيع وشراء السياسة بل تعني وبكل بساطة كما شرحت كيفية إيصال الخطاب والأفكار والمبادئ إلى عموم المواطنين من طرف الأحزاب والتنظيمات السياسية ومنه فإن التسويق السياسي تقوم به جميع هذه التنظيمات. يمكن أن أقول إن التسويق السياسي هو الطريقة التي تمكن أي تنظيم سياسي من إيصال خطابه وأفكاره إلى المواطنين شديد مفهوم التسويق التعريف أكثر فالتسويق السياسي هو مجموعة الطرق التي تستخدمها التنظيمات السياسية لتحديد الأهداف والبرامج للتأثيرعلى سلوك الناخبين والجمهور السياسي بصفة عامة. ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على نشأة وتطور التسويق السياسي
2. التعرف على مفهوم التسويق السياسي واهميته.
3. التعرف على مفهوم تجزئة السوق السياسي
4. التعرف على اهم عناصر مزيج التسويق السياسي
5. التعرف على كيفية بناء أنموذج للمرشح السياسي المكيف سوقياً:
6. التعرف على اهم تكتيكات التسويق السياسي

اولاً: نشأة وتطور التسويق السياسي

تعود أصول "التسويق السياسي" من الناحية التأريخية، كما ذكر في كتاب " Politics and Rhetoric" لـ "Aristotles" الى تأريخ أثينا القديمة، اذ كانت تستخدم أنذاك أساليب التسويق السياسي لغرض الوصول الى الناخبين وكيفية كسب تأييدهم. وأن من قام بصياغة مصطلح التسويق السياسي هو "Kelley" وذلك في عام (1956) في دراسة له تركزت حول ازدياد تأثير الاشخاص الاختصاص (الاحترافيين) في مجال الاقناع وشؤون السياسة. فبالنسبة لـ (Kelley) كان يعتقد ان التسويق "Marketing" كان بالدرجة الاساس يعني الاقناع "Persuasion" وكان معروف عنه ومنذ الحرب العالمية الاولى بأنه اداة للرقابة الاجتماعية "Social control" ومع ذلك، يرى "Scammell" ان الاستخدام السليم للتسويق يعكس ايضاً وجهة النظر التي تؤكد ان

الاشخاص الاختصاص في مجال صناعة التسويق التجاري، كان يستعان بهم في عملية الاقناع السياسي. وفي الوقت الذي فيه يؤكد الباحثون والكتاب في مجال التسويق السياسي وجود علاقة بين التسويق والسياسة، فأنهم يرون ان هذه العلاقة اخذت بالتطور والنمو بشكل متزايد عبر الزمن. ولذا يشير LeBaron الى ان التسويق السياسي وبالخصوص في الولايات المتحدة الاميركية قد مر بثلاثة مراحل زمنية من التطور وهي:

1. مرحلة التوجه نحو المنتوج.
2. مرحلة التوجه نحو المبيعات.
3. مرحلة التوجه نحو التسويق.

ومن الجدير بالذكر هنا هو ان هذه المراحل تماثل مراحل التطور التي شهدها التسويق التجاري في الولايات المتحدة الاميركية، وهو ما أكده (King, 1965). ويمكن تبيان هذه المراحل، وكالاتي: -

1. مرحلة التوجه نحو المنتوج: يطلق على هذه المرحلة ايضاً تسمية (مرحلة التوجه نحو المرشح) وهي مرحلة التطور الاولى التي شهدها التسويق السياسي والتي تنحصر في المدة الزمنية (1960 – 1940) على الرغم من وجود بدايات بسيطة لها في اوائل عام (1933). ومع زيادة حدة التنافس بين مرشحي الاحزاب انذاك كان هنالك دوراً اكبر لوسائل الاعلام الجديدة كالراديو وبعدها التلفاز. اذ وفرت الوسائل الاعلامية المسموعة – المرئية امكانيات لا بأس بها للمرشحين للوصول الى اعداد كبيرة من الناخبين وبالنسبة للسياسيين وقتذاك، كانوا يستأجرون اشخاص اختصاص في مجال وسائل الاعلام الجماهيرية لغرض مساعدتهم في القيام بالحملات الانتخابية وقت الانتخابات. ففي البداية كان هؤلاء الاختصاصيون يلعبون دوراً صغيراً في الحملة الانتخابية، فمثلاً كانوا يقومون بتصميم التصريحات التي تذاع من خلال الراديو وعمل افلام التلفاز الخاصة بذلك، وبمرور الوقت بدأ دورهم يكبر ويشغل مجالاً اوسع في الحملة الانتخابية التي كان فيها يقومون بالرقابة على عملية التخطيط والتنفيذ للحملة الانتخابية التي كانت تنفذ من خلال وسائل الاعلام الجماهيرية. وفي معظم الحالات كانوا هؤلاء الاختصاصيون مدراء تنفيذيون في مجال الترويج او وكالات ترويج مثل وكالة "Ted Bates & co." ووكالة "Barton, Barton, Durstine" ووكالة "Osborn"، أو مدراء الحملات الانتخابية مثل "Whitaker & Baxter" أو "Murray Chotiner". وان السمة المميزة لهذه المرحلة من مراحل تطور التسويق السياسي، هي ما يطلق عليه "الاجواء الضبابية" Smoke-filled

backrooms، حيث كان الزعماء السياسيون والنخب السياسية يجتمعون ليقرروا من يتم ترشيحه وفي بعض الاحوال انتخابه. ولقد كان التركيز الاساس، خلال هذه المرحلة، ينصب على الاهتمام بالتنظيم السياسي وما هو الشيء الذي يضمن مصالحه ويحقق له ميزة تنافسية مستدامة.

2. مرحلة التوجه نحو المبيعات: ترجع بدايات مرحلة التوجه نحو المبيعات، وهي المرحلة الثانية من مراحل تطور التسويق السياسي الى انتخابات عام (1948)، ولكنها أخذت تنضج وبشكل كامل في انتخابات الرئاسة الامريكية عام (1952). وخلال تلك الدورة الانتخابية، قام الكادر الاختصاص لحملة الرئيس 'ايزنهاور' باجراء تقسيم أولي لجمهور الناخبين وارسال مختلف النداءات للمشاركة في الانتخابات للاجزاء السوقية الخاصة بالناخبين. ان مدخل التوجه نحو المبيعات في التسويق السياسي يتضمن الانشطة التسويقية الاتية:

- دراسة الناخبين: في مرحلة التوجه نحو المبيعات، كانت اهتمامات المسوقين تتركز بالدرجة الاساس حول معرفة الشيء الكثير حول عملية الشراء لدى الناخبون وما الذي يفضلونه في مختلف المرشحين. ولذا كانت العديد من الدراسات في هذه المرحلة تلقي الضوء ليس على التركيبة الديموغرافية للناخبين فحسب، بل كذلك على كيف يشعر الناخبون حول عملية الانتخابات ذاتها، وكيف كانوا يجمعون ويعالجون المعلومات ويستجيبون لمختلف التأثيرات. ونتيجة لذلك بدأ المستشارون في شؤون السياسة بالتأكيد على الرغبة باجراء عملية الاقتراع بشكل منسق وقياس ميول ورغبات الناخبين، وتقديم مرشحيهم الذين يتمكنون من خلالهم اشباع رغبات الناخبين.
- تجزئة الناخبين: في الوقت الذي كان يرى فيه العاملون في مجال التسويق السياسي في مرحلة التوجه نحو المبيعات، ان ليس كل الناخبين كانوا يتفقون على ما كان يريدونه في المرشحين، كانت الدراسات بشأن تجزئة الناخبين تؤكد على ضرورة ان يتم اعداد المرشحين وتقديمهم حسب كل مجموعة ناخبين بامكان المرشح ان يحقق تأثيراً ورغبة فيها مقارنة بمجموعات الناخبين الاخرى ولذا كانت عملية تقسيم (تجزئة) الناخبين يتم اجرائها حسب بعض المتغيرات كالدخل، الجنس، الديانة، الانتماء السياسي، وغيرها، وفي ضوء هذه التجزئة، يتم توجيه المرشح الى أي من المجموعات التي ينسجم المرشح مع توجيهاتها، ميولها... الخ.

* الترويج: نتيجة لعدم تشابه الناخبين من حيث الكثير من المتغيرات (الدخل، الجنس، المعتقد، وغيرها)، فأن من الطبيعي ان يكون بالامكان الوصول اليهم والتأثير فيهم بفاعلية اكثر عن طريق استخدام وسائل ترويج واعلام مختلفة كالاعلانات التلفزيونية، والمطبوعات، وغيرها.
* وجود خطة شاملة خاصة بالحملة الانتخابية: في هذه المرحلة، يتم توجيه أغلب الانشطة التسويقية باتجاه صياغة وتنفيذ حملة انتخابية سياسية ناجحة، بحيث تكون بمقدورها أن تكسب أكبر عدد ممكن من الناخبين الذين سيصوتون لصالح المرشح وقت الانتخابات. وفي معظم الأحوال، تكون مثل هذه الخطة متضمنة جدولاً للانشطة المنسقة جيداً كالاعلانات التلفزيونية، التصريحات من خلال الراديو، زيادة التمويل، تكثيف جهود الترويج الشخصي (التماس الأصوات)، القاء الخطابات، وغيرها.

3. مرحلة التوجه نحو التسويق: بدأ المشهد الحالي، التوجه نحو التسويق في ثمانينيات القرن العشرين (1980s) وتحديداً في الانتخابات الرئاسية الاميركية في عهد ترشيح الرئيس (رونالدريكان). إذ قام (رونالدريكان) بالاستعانة بـ (ريجارد ورثلن) لغرض القيام باجراء استطلاعات الرأي وتنفيذ برنامج (استخبارات السوق). ولقد قام (ورثلن) بانشاء قاعدة بيانات اطلق عليها تسمية (نظام المعلومات السياسية) او (PINS) والذي جمع فيه مجموعة من البيانات الكمية والنوعية، والتاريخية من اجل التنبؤ حول من المحتمل ان يقوم بالتصويت وكيف يصوت. ولذا فأن تأثيرات الحملة الانتخابية في عام (1980) أشرت بداية التطبيق النظامي للتسويق التجاري في عالم السياسة. ان تسويق المرشحين السياسيين، في مرحلة التوجه نحو التسويق، أصبح اكثر توجهاً نحو ثلاثة أمور هي:

* التوجه نحو الناخبين: ينبع هذا التوجه من حقيقة مفادها ان الناخب هو من يقرر أي المرشحين يتم اختياره، بمعنى أي من الحزم المكونة من شخصية المرشح، قضايا معينة، الحزب نفسه، وغيرها سيختارها من خلال الادلاء بصوته.
* التوجه نحو التسويق المتكامل: التسويق السياسي المتكامل هو النظام الكلي المصمم بقصد ارضاء الناخبين واختيار مرشح ما. ولذا فان هذا النظام يتضمن دراسة، تحليل وتجزئة للناخبين، وتحديد الموقع السوقي الخاص بالمرشح، وتطوير المرشح، والترويج واستخدام وسائل الاعلام لغرض الوصول الى خطة التسويق المتكامل التي تحققت رضا الناخبين واختيار المرشحين المرغوبين.

- التوجه نحو تحقيق الفوز في الامد البعيد: حسب هذا التوجه، ينصب اهتمام المسوقين على ان تكون جهود الحملة الانتخابية لاتستهدف فقط الفوز في عملية انتخابية واحدة، بل انها تستهدف الفوز في الانتخابات اكثر من مرة وخدمة الناخبين وفق اسلوب مقنع.

ثانياً: مفهوم التسويق السياسي

ينطوي التسويق السياسي على تخطيط وتنفيذ طريقة بناء الدعم والتأييد الجماهيري لمؤسسة سياسية او مرشح سياسي، والمحافظة على هذا التأييد من خلال خلق مزايا تنافسية لهذه المؤسسة السياسية او الحزب أو المرشح، وذلك باستخدام استراتيجيات مخططة تعتمد على وسائل الاتصال الجماهيرية، وغيرها من وسائل التأثير في الجماهير المستهدفة. يعد التسويق السياسي من المداخل المهمة والمعاصرة في التسويق فهو ينبثق من ادبيات ادارة الحملات الانتخابية الامريكية نتيجة لحاجة السياسيين الامريكيين لتسويق انفسهم الى شعبهم، فهو وصف اختزالي مقنع للاساليب الاعلامية الحديثة. يؤكد مفهوم التسويق السياسي على عملية تعريف بين الناخبين والمرشحين. واستخدام المزيج التسويقي لرفع شأن الاحزاب السياسية واستخدام الرأي Opinion او وجهات النظر والتحليل البيئي. اي استخدام تقانات واساليب تسويقية معينة لرفع شأن الاحزاب السياسية. كما يعرف التسويق السياسي بأنه: "مجموعة من الاستراتيجيات والادوات التي تستخدم لدراسة الرأي العام قبل وأثناء عملية الانتخابات من اجل تطوير الاتصال السياسي وتقييم تأثيره في مختلف فئات الجماهير". أي ان التسويق السياسي يعنى بالعلاقة التي تربط بين اعضاء الحزب، وسائل الاعلام ومصادر التمويل المنظورة وكذلك الناخبين. ومن جهة اخرى يعرف التسويق السياسي بانه: "هو العملية التي من خلالها يتم توجيه المرشحين السياسيين والافكار نحو الناخبين من اجل اشباع حاجاتهم السياسية وبالتالي الحصول على الدعم اللازم لهم". ومن جانب يعرف التسويق السياسي على انه هو عملية معقدة ومتداخلة، تتفاعل في داخله ثلاث علوم (علم الاجتماع، علم السياسية، علم التواصل و الاعلام) ويعرفه بأنه: "التحليل والتخطيط والتنفيذ والتحكم في البرامج السياسية والانتخابية التي تتضمن علاقات ذات منفعة متبادلة بين كيان سياسي أو مرشح وناخبين او جمهور". وينظر الى التسويق السياسي ايضاً بأنه: "ذلك النشاط أو مجموعة الانشطة التي تستهدف تعظيم وتنظيم عدد المؤيدين لمرشح سياسي او لحزب معين، أو برنامج أو فكرة معينة بما في ذلك الدعم المادي الجماهيري بأستخدام كافة وسائل الاتصال الجماهيري أو أي وسائل اخرى ضرورية. ويشير "Pistolas, 2009" ان "Wring" قدم تعريفاً اخر للتسويق السياسي مفاده: "حزب او مرشحون

يقومون باستخدام استطلاعات الرأي العام، والتحليل البيئي، من اجل انتاج وترويج عرض تنافسي، والذي سيحقق الاهداف المرجوة، ويرضي مجموعات المقترعين في مقابل اصواتهم التي ادلوا بها". فضلاً عن ما تقدم، فأن " LeBaron, 2009 " يستعرض بشأن التسويق السياسي مجموعة تعاريف لبعض الكتاب في مجال التسويق السياسي، يمكن ان ندرجها في جدول، نبين من خلاله اهم ما يركز عليه كل تعريف على حدة.

ثالثاً : أهمية التسويق السياسي

له أهمية عظمية وهو كنشاط له نطاق واسع المدى ومتعدد الأطراف وعملياته ومشكلاته متشابكة ومن أهميته أنه يهيئ الاستقرار السياسي والمناخ المناسب لنمو الاقتصاد وجذب الاستثمارات لإيجاد استقرار سياسي، ويعمل على تبديد المخاوف وتعريف المرشحين وبراجهم وتقديم التطمينات لهم ودراسة رأي الجمهور وتسجيل آرائهم عن طريق الإقناع وطرح الأفكار والطروحات من خلال المبادئ العامة والمبسطة لإزالة الضباب وإمكانية الرؤية والعمل على تطبيق فلسفة التسويق السياسي وهي تلبية حاجات ورغبات الناخبين ورضاءهم ومعرفة الهدف وذلك عن طريق استخدام التحليل والتنظيم والتخطيط وضبط النشاطات والاستراتيجيات والطاقات وأيضا لتحسين وضع الحزب ومساهماته المالية والانتماءات لحزب معين أو برنامج سياسي أو مرشح سياسي. وفي هذا السبيل يستخدم التسويق السياسي جميع الوسائل الضرورية والتقنيات المكنة للأساليب الحديثة للوصول إلى الهدف على سبيل المثال الإعلان السياسي والحملات الدعائية والسياسية عبر الانترنت من خلال مشاركة الاستشاريين ومديري الحملات السياسية والاستهداف الجزئي في النماذج التي تستخدم في التسويق السياسي حيث أن ثورة المعلومات والعولمة وعلم النفس الاجتماعي ساهم بدور حيوي في تغيير النمط والمضمون المرتبط بالحملات السياسية التقليدية مما أدى إلى استخدام تقنية تؤدي إلى مجموعة من المعارف والوسائل والأدوات التي توضع لخدمة قضية أو فكرة أو برنامج انتخابي.كما أنه يتفق مع الطفرة الحديثة للحياة الديمقراطية وأنه يسمح بوصف الظاهرة السياسية بطريقة لا يمكن لعلم السياسة وصفها، مما ساعد في إدخال العلاقات العامة كنشاط جديد في الحكومة ووضع المنهج السياسي من خلال الحملات الدعائية. وأهمية التسويق السياسي أيضا أنه يعمل على تحسين الكفاءة والفعالية فيجب التمسك بالأخلاقيات والقيم وعدم تجاوزنها بحجة سمو الغاية فالغاية لا تبرر الوسيلة. وفي النهاية التسويق السياسي يسعى لإحداث استجابات لحاجات حقيقة وليس كخلق حاجة ترتبط بسلعة كما يفعله التسويق التجاري.

رابعاً: تجزئة السوق السياسي

عملية تقسيم السوق إلي اقسام محددة من العملاء بحيث يحتوي علي مجموعة من العملا ذات الحاجات والخصائص المتشابهة او المتقاربة وبما يمكن كل قسم من المزيج التسويقي الخاص به بمثابة سوق مرتقبة. ويمكن تقسيم السويق السياسي إلى ثلاثة:

1. نظام تجميع المعلومات واتخاذ القرارات في الحملة الانتخابية: في هذه المرحة يبدأ التسويق السياسي بتقسيم الأسواق الّتي تتعلق بمجقل نشاطه هي:
   - تسويق المرشح: ويقوم بتحديد الاستراتيجية الّتي سيتبعها المرشح.
   - تسويق الدائرة الانتخابية: ويقوم باختيار الدائرة الّتي تقدم أوفر حظ للمرشح أو بالعكس باختيار المرشح الذي تتوافر لديه أحسن الشروط للنجاح في دائرة معينة.
   - تسويق الناخبين: ويقوم من جهة بتحديد الناخبين المحتملين وبالتوجه إليهم، عبر وسائل الإعلام بشكل خاص لتكوين دوافعهم المتجهة نحو المرشح ومن جهة أخرى بالعمل أكثر ما يمكن لتقليص هامش الامتناع عن التصويت.
   - تسويق الملتزمين أو الحازبين: ويقوم باجتلاب أعضاء جدد للحزب وبتأطير الأعضاء المتسبين وتنشئتهم وتبعئتهم وهؤلاء يشكلون الموارد البشرية الهامة في عملية التسويق السياسي إذ يمثلون قوة شرائية كبيرة.
   - تسويق مموّلي الحملة: والتمويل يأخذ أهمية بالغة في عصرنا لتقدّم تقنيات التسويق وتنوعها وارتفاع كلفتها.
2. علي مستوي السلطة
   - دراسة على المستوى الاجتماعي السكاني حسب الفئات المهنية والجنس والسن والانتماء الديني ونوع السكن.
   - دراسة النتائج الانتخابية السابقة وهذه الدراسة تتيح معرفة التطور الماضي في دائرة انتخابية ما وتوقّع الاتجاهات الحالية والمستقبلية.
   - دراسة المستوى النفسي الاجتماعي للمقترعين والمستوى الاجتماعي للفئات الأقليات(فئات الأعمار، العوامل الدينية، الأيديولجيا السائدة... إلخ).
4. أما على صعيد المنهجية لوسائل الدراسة هذه فإن طريقة استقصاء الرأي العام هي الأكثر انتشاراً والّتي تستخدم دراسات نوعية، ودراسات كمية، ودراسات مختلطة وتتمّ هذه الدراسات على مرحلتين: في مرحلة تمهيدية تقع عادة قبل ستّة أشهر من موعد

الانتخابات ويمكن تسميتها بمرحلة التشخيص الاجتماعي السياسي. وفي هذه المرحلة يتمّ تجميع المعطيات الكميّة من إحصاءات حول العاطلين عن العمل، والشبيبة، والمقترعين اليساريين، والوسطيين، واليمينيين، والمقترعين المترددين، وعن الريفيين.. إلخ كما يتمّ تجميع المعطيات «النوعية» كالصورة الّتي لدى الرأي العام عن هذا الحزب أو ذاك، عن هذا المرشح أو ذاك،أما في المرحلة العمليّة، حيث يكون قد تمّ اختيار المرشح والدائرة الّتي يخوض فيها معركة الانتخابات، وارتكازاً على نتائج الدراسات التمهيدية، تطلق دراسات معمقة حول مواضيع عديدة أهمّها، تحليل: أمنيات ومتطلبات المقترعين الأساليب الّتي تؤثر تأثيراً حاسماً على أخذ قرار الاقتراع الوضع السياسي للدائرة الانتخابية.

5. تحديد الاتصال السياسية: التسويق السياسي كالتسويق التجاري يتعامل مع سلعة وسوق وسمتهلكين وبالتالي السلعة هنا تتمثل سواء ببرنامج انتخابي أم باستفتاء عام حول موضوع معين أو أكثر من موضوع أم بحزب أو بمرشح فإذا كان المطلوب هو الفوز (ولكن الفوز ليس بأي ثمن) أي إذا كان على المرشح أن لا يساوم بمبادئه عليه مع ذلك أن يحاول كسب أكبر عدد من الناس لأفكاره ولبرنامجه ولقدرته على تنفيذ هذا البرنامج إذا فازوبالتالي يؤخذ بعين الاعتبار وجهان من وجوه تسويق السلعة المعروضة أي رنامج مرشّح. وهنا تظهر ضرورة تقديم برنامج المُرشّح بشكل متناسق ومفهوم وحيث تظهر من خلاله المصلحة الحقيقة للمقترع إذا انضّم لهذا البرنامج. أما الوجه الثاني فيطال الشكل أو التعبير وهنا تظهر ضرورة توظيف كُلّ الأساليب النفسية لاستراتيجية اتصال فكري ولا يجب إهمال حتى شكل المرشّح وطريقة تعبير.

خامساً: مزيج التسويق السياسي

يعد التسويق نشاطاً يتكون من مجموعة من الفعاليات يطلق عليها اسم المزيج التسويقي واول من اطلق التسمية Edmund J. Mc Carthy في مؤلفه Basic Management في اواسط ستينات القرن العشرين. ان اهمية هذا المزيج بالنسبة للمنتوج لاتقل عن اهميته بالنسبة للمرشح في التسويق السياسي حيث ان الاساس في نجاح انشطة وبرامج التسويق يعتمد بشكل اساسي وجوهري على الاختيار المناسب والمتكامل لعناصر المزيج لكي يؤدي الى تحقيق الغرض منهُ. يقصد بالمزيج التسويقي عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المنظمة من خلالها التأثير على رد فعل المستهلك تجاه منتج ما (سلعة او خدمة):

1. المنتج السياسي: تبدو فكرة المنتوج بسيطة للوهلة الاولى عندما يستعرض الشخص الاشياء التي يستخدمها بصورة عامة في حياته اليومية والمصممة اساساً لاشباع حاجة او رغبة معينة بسبب كون هذا المنتج مادي يسهل تميزه لكن الصعوبة تكمن في حالة كون المنتج خدمة او فكرة او قضية. يقصد بالمنتج أي شئ تستلمهُ من خلال التبادل فقد يكون اما ملموساً او غير ملموس ويقدم منفعة وظيفية او اجتماعية او فسيولوجية وقد يضم فكرة او سلعة او افراد او اماكن او منظمات او مزيج منها. نلاحظ ان التعريف واضح وشامل ويمكن من خلاله معرفة انواع المنتوج الذي يمكن ان يقدم. وعُرف المنتوج ايضاً "هو كل شئ معروض للسوق من جانب منظمة معينة يستخدم في اشباع حاجة معينة من خلال الفوائد التي يمكن الحصول عليها". اما المنتج السياسي فيقصد به "هو النسبة من الايديولوجية التي يستميل بها الناخب" نلاحظ ان المنتج السياسي وفق هذا التعريف يشير الى السياسي او المرشح ليس بالامكان اعادة تكوين اساليبه او منهجه بدون ان يأخذ بنظر الاعتبار ايديولوجيته التي يستند عليها. ويعرف ايضاً "انهُ الافكار والنهج والرسائل التي يستند اليها السياسي في عمله". نلاحظ ان التعريف لا يبتعد كثيراً عن سابقه فهو يشير الى جملة الامور التي يستند عليها المرشح. وعليه فان المنتج في التسويق السياسي خاضع الى الضغوط نفسها الموجودة في تسويق الخدمات اذ ان التفاعل الانساني يشكل جزءً من الانتاج في نقطة الاستهلاك. وتشمل جميع الصفات الشخصية وغير الشخصية التي يتمتع بها المرشح السياسي والتي تميزه عن باقي المتنافسين وتتضمن الاتي:

- الصورة السياسية: ان الصورة هي مفهوم اكثر اهمية من مجرد السايكوتكتيك المستخدم في التقديم والعرض، فهي خلق ما يميز المرشح عن الاخر وتتمثل بالسمعة والثقة المطلقة والمصداقية والاهتمام بالمظهر واللباس وهي تعد مسألة جوهرية في الفكرة التسويقية لاغراض التحفيز وابراز السلوكيات وتكييف الصورة لتصبح اكثر قبولاً وملاءمة لجمهور الناخبين، ففي انتخابات السيدة Thatcher عُزي نجاحها الى استغلالها المفرط لفن بناء الصورة من خلال علاج اسنانها، العمق في نبرة صوتها... الخ، فقد ادخل لها المسوق السياسي هذه التعديلات لزيادة تأثيرها على جمهور الناخبين.
- صورة الحزب: اي ما هي صورة الحزب الذي ينتمي اليه المرشح السياسي وهي مدى معرفة الجمهور للحزب او ما هي الصورة التي كونها الجمهور عند الحزب الذي ينتمي اليه المرشح السياسي ففي انتخابات 1987 في لندن Thatcher عندما تم اختيار المرشح

في حزب المحافظين كان خبراً كبيراً فهو حزب رئيس ولايحتاج الى خبير محترف في التسويق لتعريف الجمهور بهذا الحزب للانتخابات.

هناك تطبيقات مهمة لدورة حياة المرشح في تهيأة البرنامج التسويقي ونعني انها تبدأ من تقديم المرشح الى انتهائهِ او تدهوره كما هو الحال بالنسبة لاي منتج وهناك اربعة مراحل يمر بها التسويق للمنتج السياسي:

- مرحلة التقديم: تبدأ هذه المرحلة عند تقديم المرشح للمرة الاولى إذ يتطلب جهوداً ترويجية مكثفة للتعريف به (Lces & other: 2001) اذ يتم طرح اسم المرشح السياسي الذي تمت تسميته من قبل الحزب السياسي الذي يمثله في الانتخابات (سواء المحلية، البرلمانية، الرئاسية وغيرها) للساحة السياسية وتشهد هذه المرحلة عملية التعريف بالمرشح بشكل كبير من خلال الاعلان لذلك تشهد المرحلة ارتفاع التكاليف الترويجية. وكذلك عملية تعريف الجمهور من خلال بيان سيرته الذاتية وحياته السابقة ومؤهلاته وانجازاته وسماته الشخصية ومميزاته وقدراتهِ وهي من العوامل والصفات التي يجب التأكيد عليها لتعريف الجمهور بها.
- مرحلة النمو: في هذه المرحلة وبعد نجاح الحملة السياسية وتعريف الجمهور بالمرشح السياسي تبدأ شعبية المرشح بالنمو ويؤدي ذلك الى جذب اهتمام المنافسين. وهنا تزداد اهمية الاعلانات بالتركيز على الصفات التي يتمتع بها المرشح لزيادة مؤشراته التنافسية والتركيز على الوعود المقدمة للجمهور في حالة نجاح المرشح السياسي وتزداد مقابلات المرشح للتجمعات والحشود الجماهيرية وغيرها من المتطلبات الضرورية لنجاح المرشح فتزداد قدرة المرشح على اثارة عواطف الناخبين ومهارته في استخدام الاعلام وقدرته على العرض فقد كان حاكم كليفورنيا جاهلاً في تفاصيل السياسة بحيث كان يستأجر فريقاً من الاكاديميين لمعالجة مشاكل الولاية وتقديم الحلول ان Regain الفلاح والممثل في هوليوود كان عليه حفظ السطورالتي يتوجب عليه اعادتهـا وتكرارهـا على العامة في المؤتمرات الصحفية لجذب انتباه الناخبين اثناء فترة رئاسته.
- مرحلة النضوج: تعد هذه المرحلة من اهم مراحل حياة المرشح اذ تمر بمرحلة النضوج الصاعد حيث تستمر شعبية المرشح بالارتفاع النسبي وتنتهي بنجاح المرشح السياسي في الانتخابات ثم مرحلة النضوج المستقرة حيث يأخذ المرشح الاستقرارية النسبية وخاصة في الفترة الاولى من نجاحه بمدى قدرتهِ بالوفاء بوعوده ثم تبدأ مرحلة النضوج

المنحدر وفيها تبدأ شعبيته بالانحدار التدريجي اذا لم يكن هناك وفاء بالوعود للوصول الى مرحلة التدهور.

- مرحلة التدهور: وهي اخر مرحلة تمر بها دورة حياة المرشح اذ تتسم بالانعكاس التدريجي، لاسباب عديدة فقد يتبع المرشح اساليب ترويجية جديدة لتغيير صورته واللجوء الى الوسائل الدعائية من خلال فترة توليه المنصب وذلك نتيجة انتهاء مدة رئاسته فمثلاً في مرحلة التدهور للرئيس الامريكي Regain في عام 1980 وفي انتخابات الرئيس المحتمل للسلطة وجد مسوقو Regain ان الاغلبية العظمى من المصوتين الامريكيين كانوا يخشون من الصورة الدفاعية والحل كان ليس في تغيير سياسته ولكن في مواجهة ناخبيه فقد استعمل كلمة السلام Peace خمسة مرات على الاقل في خطابه ويبدو ان هذه الفكرة نجحت في تحسين صورته.

2. الترويج السياسي: يعد الترويج احد العناصر المهمة للمزيج التسويقي السياسي وتعني كلمة الترويج باللغة العربية "رَوّج – راج – رواجاً: نَفَقَ وروجتهُ ترويجاً: نفقتهُ" اذاً كلمة الترويج تعني تنفيق الشئ ولكي ينفق الشئ لابد من الاتصال مع الاخرين وتعريفه بهم. يعرف الترويج أنه الاتصال الذي يبني ويحافظ على العلاقات من خلال اعلام واقناع جمهور المشاهدين بوجهة نظر المنظمة بصورة ايجابية وقبول منتجاتها. ويقصد به ايضاً أحد نظم التسويق الحر الذي يستخدم الاتصال الفعال كأداة للتأثير، ففي نظامنا الاجتماعي والاقتصادي الحر يظهر الترويج في الاعمال التي تؤثر على شعور الاخرين ومعتقد وسلوك المستهلك". كما عرف الترويج أنهُ واحد من اربع مكونات المزيج التسويقي الرئيس الذي يستلزم بناء مختلف عناصره لبلوغ هدف المنظمة المعين". عرف الترويج "بانهُ تنسيق بين جهور البائعين في اقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل تقديم المنتج". وترويج المنتج السياسي لايختلف عن ترويج اي منتج حيث يقصد بالترويج السياسي "بانهُ تنسيق الجهود لبناء قنوات من المعلومات ومستويات مرغوب فيها من الاقناع لغرض التعريف بالمرشح". وتتلخص اهداف الترويج السياسي بالاتي:

- تعريف الرأي العام بالمرشح.
- تقديم صورة واضحة الى ذهن الناخب والتي قد تكون غائبة عنهُ.
- المساعده على فرز المرشحين واستمالة الناخب الى احدهم دون الاخر اي خلق التفضيل لدى الرأي العام.

- تؤدي بالمرشح الى رسم صورة واضحة عن استراتيجيته التي سوف يكون عليها مستقبلاً.

والملاحظ ان لهذا الترويج انتقادات ايضاً:

- عدم المصداقية وذلك بسبب التحشيد المبالغ فيه للوصول الى جمهور الناخبين بصورة افضل.
- تكون عالية التكاليف.
- يؤدي بالرأي العام الى تفضيل مرشح او حزب معين نتيجة التكرار الاعلامي.

ويتضمن المزيج الترويجي السياسي الاعلان والدعاية والبيع الشخصي والعلاقات العامة، وتعد الدعاية والاعلان عاملان لايمكن الاستغناء عنهما في التسويق السياسي وان حالة التكامل بين هذين العاملين لهما الاثر الكبير في عملية الترويج.

أ: الاعلان: يمثل الاعلان شكلاً من اشكال التقديم غير الشخصي للافكار والسلع والخدمات لحساب شخص او جهة محددة مقابل اجر ما، ويبث الى الجمهور من خلال وسائل عديدة منها التلفزيون والراديو والانترنيت والجرائد والمجلات والبريد المباشر والعلامات على المركبات وفي الشوارع واللوحات المضيئة. ويقصد بالاعلان "الوسيلة غير الشخصية لتقديم الافكار والسلع والخدمات وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل اجر مدفوع". وخصائص الاعلان هي:

- يدور الاعلان حول موضوع مركزي.
- يكون مقبولاً وصادقاً.
- الاستعانة بالرسوم والصور لجذب الانتباه.
- ان يكون متوافقاً مع الامكانيات.

ان الاعلان السليم والموجه يقتضي دراسة جيدة وتوقيت مناسب وعملية تصميم الاعلان الناجح يسهم في تقديم الاهداف التي يسعى لها. ويعزى البعض نجاح التسويق السياسي لـ Margaret Thatcher استئجارها لوكالة الاعلان Saatchi & Saatchi* في عام 1978 كوكالة عاملة لحزب سياسي والتي اصبحت وكالة اعلان معروفة عندما صورت اعلان الرجل الحامل Pregnant-man فقد صور الاعلان رجلاً حاملاً وكتب فوقه هذا التعليق "هل ستكون اكثر حذراً لو كنت انت الحامل" وهو اعلان يحذر الشباب من انجاب اطفال غير شرعيين.

---

* تأسست وكالة Saatchi & Saatchi في آب / 1970 وكان يديرها اخوين في حارة الويست اندو جولد سكوير في لندن.

ب: النشر: جاءت كلمة الدعاية Propaganda من الكلمة اللاتينية Propagandus اي مخصص للنشر واصل فعلها Propagate ولاتستعمل لفظة دعاية بشكل كبير لاعتقاد الناس انها مرادفة للكذب والتضليل لذلك فالاغلبية يستعمل كلمة النشر Publicity عوضاً عنها. ويعرف النشر بانه شكل من اشكال تقديم الافكار او السلع أو الخدمات بصورة شخصية وغير مدفوعة الاجر. ويقصد بالنشر ايضاً نشر المعلومات وفق اتجاه معين من جانب فرد او جماعة في محاولة منظمة للتأثير في الرأي وتغيير اتجاه الفرد والجماعات باستخدام وسائل الاتصال بالجماهير. نلاحظ ان النشر هو:

- نوع من الاتصال غير الشخصي.
- عدم تحمل المنظمة تكلفة الوسيلة المستخدمة في النشر.
- عدم تحكم المنظمة في مضمون الرسالة او حجمها او زمن نشرها.

وفي التسويق السياسي يعتبر البعض الدعاية مرادفة لاستخدام الاساليب الترغيبية في الحملات لرفع شأن السياسيين وتعطي صورة مصغرة لها. ويعد التكتيك الذي استعملهُ Living stone كاسلوب للدعاية وهو عبارة عن حافلة مكشوفة ذات طابقين طليت باللون الرمادي وقد كتب على جانبيها قد دعم الحمله من قبلي كما الصقت البوسترات على شبابيك البيوت واخذت الموسيقى تعزف على الحافلة لمدة اربعة اسابيع قبيل الانتخابات. لقد طورت حملة Stone اساليب النشر للتسويق السياسي وادت الى استمالة الناخب السلبي ليصوت لمرشح معين. وكذلك لعبت الدعاية دور اساس في انتخابات السيدة Thatcher فيقول الكاتب Jean Rook في مقالة لهُ قبل فوز Thatcher في الانتخابات أنها سوف تكون السيدة الحديدية وستحصل على غالبية الاصوات فلن ينسى الشعب الحدث في 25 تشرين الثاني1971 ودائماً يتذكرها ويطلق عليها خاطفة الحليب Milk snatcher عندما قامت بتوزيع الحليب المجاني في المدارس.

جـ: العلاقات العامة: نعني بها الجهود المقصودة والمستمرة والمخططة والتي تهدف الى الوصول الى تفاهم متبادل وتأثير وتعاون بين السياسي والرأي العام ويجب ان يدرس السياسي مايحتاجه المرشح للوصول الى وّد الجماهير والتأثير في الرأي والحصول على تأييد،ومن خلال العلاقات العامة يستطيع مرشح الحزب السياسي معرفة مايريده الرأي العام لكي يخطط بشكل افضل ويستهدف مجموعة الداعمين، ففي حملة Living stone كسب قرار اسقاط الزيادة في الضرائب دعم المصوتين للطبقة التنفيذية من خلال مقابلات مع الرأي العام واصدار سندات لرفع قيمة الاستثمار في منظومة النقل مما كان

له الاثر الكبير في كسب تأييد الرأي العام كما فعل توني بلير عندما طرح خمسة بطاقات ضمان في حملته. ويقول (Norris: 1997) ان الحزب السياسي المكيف سوقياً ليس مهتماً بتغيير افكار الاشخاص ولكن متابعتها ولاينشغل بتمويل الاعلانات فقط وانما يركز على حاجات ومتطلبات الناخبين وما هي افضل طريقة لارضاء هؤلاء لكي يتمكن المرشح من الوصول الى السلطة. نلاحظ ان السياسي الناجح هو الذي يبني علاقات عامة مع الجمهور من خلال المقابلات والاتصالات التي تعكس الذكاء والقدرة على الابتكار والتفكير المنطقي ليكون هناك اقناع وتأثير في الرأي العام والقدرة على حل مشاكلهم.

3. المكان او التوصيل: يعد المكان من عناصر المزيج التسويقي السياسي وان تقديم المنتج في المكان الملائم والتوقيت الصحيح يعد امراً مهماً، وتتجلى اهمية التوصيل في القنوات الملائمة لجعل المرشح السياسي يصل الى جمهور الناخبين في الساحة السياسية، والتي يمكن اجمالها في الاتي:

- النمط: يختلف نمط التركيز السياسي تبعاً لكونه بلدياً او على صعيد المحافظة او الوطن او الدولة وقد يكون حزبياً او اتحادياً او سياسياً.
- الوظيفة: وظيفة التمركز السياسي تتنوع بتنوع الاهداف المبتغاة اعلام او ادارة، اماكن التلاقي... الخ.
- الاسلوب: وهو اسلوب تقديم او عرض المرشح السياسي فقد يكون اللقاء اوعقد الندوات والقاء الخطب في مجالس النواب، النوادي السياسية المكتبات المتخصصة والاتحادات الرياضية المستخدمة للاغراض السياسية او الابنية العامة او المحافظات والجامعات.

ويعتمد تقديم الاسلوب على طريقة اللقاءات المتبعة فقد تكون:

- التحشيد: وهي تجمع جمهور الناخبين في مكان معين والقاء خطبة عليهم ويعد التسويق السياسي عنواناً من النشاطات المكانية للحملات السياسية فقد انتقد ميخائيل فوت عندما القى خطابه من على كافة منابر البلاد حيث واجه انتقادات لاذعه واعتبره البعض اسلوبا قديما في عصر التلفزيون. ومع ذلك عندما استخدمت هذه التقنية في بريطانيا من قبل كلادستول في حملة Midol Thian لعامي 1979-1980 كانت من الابتكارات المذهلة والذي اطلق عليها البعض التأثير والنفوذ الارهابي an influence of terrorism.

- الزيارات: وهي زيارة الاماكن المتفرقة من قبل السياسي ليستحوذ على اعجاب الجماهير كما فعلت Thatcher في عام 1970 عندما تم تصويرها في حديقة عامة كان يحيطها عددٌ من الاطفال يتزحلقون على مزلقة ويصرخون بفرح فقد ظهر انسجام بينها وبين الاطفال كما بدى للجمهور مما ادى الى ارتفاع نسبة اصواتها خلال فترة بث الفلم.
- التنقل: وهي الانتقال عبر المدن او المناطق التي سيتم فيها الانتخاب ففي انتخابات Regain واجه الناخبين من خلال عربة الرئيس السابق هاري ترومان القديمة للسكك الحديدية مع ظهوره بصورة جذابة وزاهية امام الكاميرات التفزيونية مع حشد المراسلين والصحفيين عبر التنقل من مدينة الى اخرى وكان لهذا التكتيك الاثر في زيادة شعبيته وبالتالي ارتفاع نقاطه لدى الجمهور.

4. التمويل: يعد السعر من العناصر المهمة للمزيج التسويقي ففي المنتجات يجب ان يكون السعر مساوي لقيمة المنتج لدى المستهلك وغير ذلك يعد تضحية بالارباح الكامنة، ويكون السعر عاملاً مؤثراً في نجاح العمليات في المنظمات الهادفة وغير الهادفة نحو الربح لان السعر هو العنصر الوحيد في المزيج الترويجي الذي يدر ريعاً. يقصد بالسعر القيمة النقدية التي يدفعها المستهلك نظير الحصول على الخدمة". وان عملية التفاعل بين الفائدة والجودة والتميز هي اعتبارات مهمة في العديد من جوانب المزيج التسويقي والمتعلقة بالتسعير. اما في التسويق السياسي فالامر مختلف حيث يقصد به عملية الانفاق على الحملة السياسية حيث يعد عاملاً رئيسياً لعملية الترويج لذلك على الادارة ان تقرر طبيعة وجهة التمويل قبل الدخول في عملية التسويق. ويعرف التمويل السياسي بانه كمية الاموال التي تجمع لغرض تغطية الحملة السياسية". وعُرف انه تبرعات تجمع من مساندي الحزب لغرض التحشيد السياسي". هناك طرائق عديدة ومتنوعة يحصل بها السياسي على التمويل لحملته ففي السبعينات في بريطانيا كانت الحملات تمول من خلال الاعداد الكبيرة من مساهمة الناخبين وقد تغيرت طبيعة اساليب التمويل خلال العقود الماضية من القرن العشرين. ويتلقى المرشحون في معظم الحملات الاوربية الان وقتاً تلفزيونياً مجانياً وتمويلاً عاماً يدار من قبل موظفي الحزب المحترفين والذين يقومون بتمويل الحملة الانتخابية عدا المملكة المتحدة وسويسرا حيث ان معظم تمويل انتخاباتها هو شعبي ويصرف المرشح الامريكي في المعدل اكثر من 70% من ميزانية الحملة للدعاية والاعلان وقد استعمل البث التلفزيوني لانتخابات الحزب كتمويل من قبل الدولة

للحملة اما في فلندا وهولندا والمانيا وايطاليا واليونان فتكون فيها الاحزاب السياسية قادرة على شراء وقتٍ اعلانيٍ في محطات التلفزيون الخاصة التي يملكها الاشخاص.

ويلاحظ ان التمويل في الحملات السياسية يكون على نوعين:

- تمويل عام: وهو تمويل يكون بدعم من الحكومة عن طريق الاعفاء الضريبي او البث المجاني في التلفزيون.
- التمويل الخاص: عن طريق التبرعات الشعبية والحزبية وعن طريق التمويل الشخصي لاصحاب المصالح.

سادساً: كيفية بناء أنموذج للمرشح السياسي المكيف سوقياً

ان المرشح المكيف سوقياً هو المرشح الذي يبحث ليؤكد سلوكه العام لكي يؤمن تلبية حاجاته لتحقيق اهدافه وان المرشح المكيف سوقياً ليس مهتماً بتغيير افكاره او عقول الاشخاص ولكن بمتابعتها والتركيز على حاجات الناخبين، وهناك اربع نشاطات رئيسة يحاول المرشح من خلالها استعمال التسويق السياسي وهي:

1. **استخدام استخبارات السوق**: يعرف مصطلح الاستخبارات Intelligence بانه الجمع السري وتوزيع المعلومات وبخاصة المعلومات السرية الغامضة لغرض تهيئتها لاتخاذ القرار من اجل زيادة قدرة المنظمة. وعن طريق هذه الاستخبارات يستطيع الحزب السياسي اكتشاف الحاجات ومتطلبات الناخبين والذين يبحثون عن دعمهم عن طريق خبراء تسويق مثل وكالات جمع الاصوات، ومستشارين في البريد المباشر، وخبراء محليين، ليعرف نتائج جمع الاصوات.
2. **تعديل السلوك**: يصمم المرشح سلوكه او (المنتج السياسي) استناداً الى النتائج التي حصل عليها باستخبارات السوق. وان تصميم الناتج الجديد يأخذ عدة اعتبارات:
   - يصمم مرشح قادر على ايصال نتائج وعوده.
   - يقدر ما هو رد فعل الناخبين لتغيير المقترح.
   - قد يغير تصميم الناتج اذا تطلب الامر ذلك ليضمن قبوله بعد دراسة اسباب القوة والضعف فيه.
3. **التنفيذ التنظيمي**: لكي يضمن المرشح تصميم انتاجه الجديد ليكون مؤثراً وجذاباً فهو يحتاج تنظيماً مقنعاً لان التغيير قد يلاقي غضب الرأي العام ويثير معارضي حزب المرشح، وحتى يكون المرشح حذراً للمشاكل المنتظرة وجاهزاً لحلها.

4. تحويل السلوك الجديد: في هذه المرحلة يكون المرشح منشغلاً في التواصل مع سلوكه الجديد او يصمم نتاجاً جديداً بطريقة ايجابية يرضي الناخبين، وكما اشار Kotler أن كل شيء في ما يخص المرشح – ادواته واساليبه وافعاله ممكن ان يكون مؤثراً فقد يجذب او يبعد الناخبين. اذا ما اتبع المرشح هذه النشاطات الاربعة عندها سيكون مكيفاً سلوكياً وسوف يصل الى الناخبين ويواجه المنافسين بشدة وتؤهلهُ لكي يفوز بالسلطة.

سابعاً: تكتيكات التسويق السياسي

يشير عُياد الى ان هناك عدة تكتيكات يمكن لمخططي الحملات الانتخابية اعتماد احدها او بعضها في التسويق لمرشحيهم في الانتخابات، اذ تتحدد هذه التكتيكات بالاتي:

1. التموضع: يشير التمكين الى قيام المؤسسة السياسية او القيادة او الحزب بتمييز نفسه عن غيره من المؤسسات او القيادات القائمة. ويتم ذلك من خلال تحقيق التواصل والترابط مع الناخبين، وتحديد موضوعات الحملة بطريقة متكاملة فيما بينها من جانب، وتوافقها مع مطالب الناخبين من جانب اخر. وتكون هذه الموضوعات هي محور اداء المرشحين عن المؤسسة او الحزب في جميع الدوائر الانتخابية. فالتناقض بين ما يطرحه الحزب وبين افكاره وايديولوجيته يمكن ان يمثل نقطة ضعف اساسية تستخدم من قبل المنافسين. ويمكن ان يتحقق التمكين ايضاً بايجاد روابط ثقافية مشتركة مع الناخبين من خلال التركيز على ارتباطه بهم تاريخياً واجتماعياً واقتصادياً. بمعنى ان تكون هويته السياسية والاجتماعية متشابهة مع رؤيتهم لذاتهم ولتطلعاتهم، وان يتفق خطابه السياسي ويعبر مضمونه عن البيئة الرمزية التي يعيش فيها المواطن او يتطلع اليها.
2. تكتيك الهجوم الجانبي: ويعني قيام الحزب باستهداف مجموعات من الناخبين كانت مستبعدة او متجاهلة قبل ذلك، مثل طرح بعض الموضوعات البيئية لجذب انتباه وتدعيم الناخبين المهتمين بقضايا البيئة.
3. الهجوم الشامل: حيث يتم توجيه الجهود التسويقية الى كل المناطق والدوائر الانتخابية من خلال رصد موارد مالية كبيرة لجذب عدد كبير من الناخبين.
4. الهجوم الجزئي: ويعني بتوجيه الجهود التسويقية الى قطاعات جغرافية معينة او نوعية محددة من الناخبين مثل قيام حزب يساري باستهداف الاناث في الدوائر التي تؤيد المنافسين، فالاناث اكثر تأييدا للقضايا والبرامج الاجتماعية.

5. الهجوم المباشر: ويعني توجيه انتقاد مباشر للمنافسين خاصة هؤلاء الذين ينفقون على حملاتهم اموالاً كبيرة. فيتم التشكيك في مصدر هذه الاموال.
6. الهجوم المضاد: ويأتي ضمن مرحلة رد الفعل في الحملة، ويتم التركيز فيه على الموالين والمؤيدين للاحزاب المنافسة او المرشحين المنافسين، مثل قيام حزب الوسط باستهداف مؤيدي حزبي اليمين واليسار.
7. تكتيك الدبلوماسية: وهو تكتيك دفاعي يقوم من خلاله الحزب بالتعاون مع الاحزاب الاخرى التي تتباين معه في المبادئ، مثل الاشتراك في حكومة ائتلافية.
8. تكتيك الهجوم الوقائي: وهو تكتيك دفاعي ولكنه يبدأ بالهجوم على المنافسين قبل التعرض للهجوم من قبلهم، مثل استخدام الإعلان الهجومي لكشف عيوب ونواقص المعارضين.
9. الانسحاب التكتيكي: ويعني التخلي عن المؤيدين المترددين والتركيز على الموالين الأساسين للحزب واسترضائهم، وإعادة طمأنتهم على سياسة الحزب ومواقفه.
10. التركيز على الحاجة إلى التغيير: على المرشح ان يؤكد دائماً على رغبة الناخبين في التغيير وانه هو البديل القادر على أحداث هذا التغيير والتعبير عن طموحاتهم.

اسئلة الفصل

س1: ناقش طبيعة نشأة وتطور التاريخي للتسويق السياسي

س2: ناقش ما المقصود بمفهوم التسويق السياسي، مركزاً على اهميته في المنظمات المعاصرة.

س3: ناقش ما المقصود بمفهوم تجزئة السوق السياسي

س4: اشرح اهم عناصر مزيج التسويق السياسي

س5: ناقش كيفية بناء أنموذج للمرشح السياسي المكيف سوقياً:

س6: اشرح اهم تكتيكات التسويق السياسي

الفصل الثامن عشر

التسويق الدولي

الفصل الثامن عشر

التسويق الدولي

شهد العالم خلال العشرية الأخيرة سلسلة من التحديات السياسية والاجتماعية و الاقتصادية، في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة، وخاصة بظهور التكتلات الاقتصادية، المنافسة الدولية، انتشار الشركات المتعددة الجنسيات، الأدوار الجديدة للمنظمات العالمية... إلخ. كما ظهرت في هذه الفترة ثورة تكنولوجية سريعة تمثلت أساساً في التطور السريع في عالم الاتصالات، المواصلات، المعلومات، و اتساع مجالها، إضافة إلة ما ترتب عنه من سرعة فائقة في جمع و تخزين المعلومات، وانتقالها السريع بين أبعد نقطتين في العالم، مما ساهم في تحقيق عالمية السوق، بحيث لم يعد هناك سوق وطنية، أو لإقليمية، بل اندمجت معظمها في سوق واحدة في عدد كبير من السلع و الخدمات. كل هذا أدى بالاهتمام بضرورة التسويق بصفة عامة، و التسويق الدولي بصفة خاصة، و الحاجة إلى المعلومات التسويقية سعياً منها في غزو أسواق الدولية، و هذا طبعاً بعد تطوير منتجاتها ووجود وسيلة فعالة و شاملة لكافة الوظائف لتضمن انسياب و تدفق السلع و الخدمات إلى الداخل و الخارج. و من خلال هذا التطور و التقدم المستمر في مختلف الأنشطة التجارية، و الصناعية و الخدماتية، و بالأخص التكنولوجية، أصبحت الميزة التنافسية تقاس بمدى القدرة على الإبداع و الابتكار و التجديد الذي يتماشى في نفس الوقت مع متطلبات الأسواق الخارجية، مما فتح مجالات واسعة للنمو أمام المؤسسات و اقتحام الكثير من الأسواق و هذا بفضل الأهمية البالغة للتسويق الدولي، الذي يعتبر محدداً لنجاح المؤسسات في دخول الأسواق العالمية، و عليه فالمؤسسات التي تملك أنشطة تسويقية متطورة تستطيع أن تنافس بكفاءة وفعالية في الأسواق، و هذا ما يتجلى في النجاح الكبير الذي حققته مؤسسات الدول المتقدمة كالمؤسسات الأمريكية، الألمانية، اليابانية،... إلخ. ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على مفهوم التسويق الدولي.
2. التعرف على اهمية التسويق الدولي في المنظمات المعاصرة.
3. التعرف على اهم اوجه الشبه والاختلاف بين التسويق المحلي والدولي.
4. التعرف على مصادر جاذبية التسويق الدولي ومراحل تدوره دولياً.
5. التعرف على دور المدير العلمي في انجاح التسويق الدولي.
6. التعرف على اهم مكونات المزيج التسويقي الدولي.

7.التعرف على اهم إستراتيجيات التسويق الدولي.
8.التعرف على مفهوم البيئة التسويقية الدولية واهم مكوناتها.
9.التعرف على اهم ابعاد الدخول للأسواق الدولية.
10. التعرف على اهم نظريات سلوك التسويق الدولي.
11. التعرف على اهم مبادئ التسويق الدولي
12. التعرف على مشاكل التسويق الدولي وكيفية معالجتها.

اولا : مفهوم التسويق الدولي

تعتمد دراسة التسويق الدولي على تعريف ماهية التسويق والأنشطة التي يتألف منها. فلقد وضحت كتب التسويق تعريفات مختلفة ومتعددة للتسويق. فقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية على (انه انجاز أنشطة الأعمال التي تصاحب تدفق السلع والخدمات من المنتج إلي المستهلك).وعرف كاتوريا (Cateora.1990) التسويق بأنه (أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركة وخدماتها إلي المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة). وعام 1985 أضافت جمعية التسويق الأمريكية تعريف جديد غلي (انه عملية التخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد.).وبذلك يعرف التسويق عامة على انه (ذلك النشاط من الأعمال الذي يركز على عناصر تخطيط وتطوير المنتج والتسعير والتوزيع والترويج وخدمة المستهلك النهائي من المنتجات (سلع وخدمات) التي تلبي طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة واحدة. وعلى أساس تعريف التسويق الدولي يجب الأخذ بعين الاعتبار القيام بالأنشطة التالية: دراسة الأسواق الدولية الحالية والمتوقعة. تخطيط وتطوير المنتجات المرغوبة والمطلوبة في الأسواق الخارجية(المستهلك- المستخدم). توزيع السلع والخدمات من خلال قنوات التوزيع الدولية الملائمة. الترويج عن المنتجات. تحديد طرق التسعير المختلفة تبين القيمة والمنفعة للمستهلكين وتحقق عائد من الأرباح للشركات. تقديم الخدمات(فنية وغير فنية) بعد أو قبل الشراء لإرضاء العملاء. اذن تناول الباحثين و الكتاب مفهوم التسويق الدولي وسنتناول في أدناه بعض تلك التعاريف:

1. بأنه يشمل كافة الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق مستهدفة مع العمل على إشباع الحاجات والرغبات بإنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات التي تتناسب معها.

2. بأنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يتم بموجبها اعداد المزيج التسويقي المناسب وتوجيهه الى المستهلكين في سوق يقع خارج الحدود الجغرافية للدولة.
3. مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتصدير واستيراد السلع والخدمات وتقديمها الى المستهلكين في أكثر من دولة واحدة أي ان التسويق الدولي يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في الأسواق المختلفة.
4. عبارة عن نشاط كوني ينطلق من إستراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية يتناغم ويتفاعل مع القدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني بهدف إشباع الحاجات والرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات والرغبات.
5. ذلك النشاط من الأعمال الذي يركز على عناصر تخطيط وتطوير المنتج و التسعير و التوزيع والترويج وخدمة المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي من المنتجات (السلع والخدمات) التي تلبي طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة واحدة جد.
6. استجابة لحاجات الزبائن وعلى اختلاف خصائصهم وتجهاتهم في اكثر من سوق خارجية بما يفضلون من سلع وخدمات وعبر منظمات تسويقية محلية او دولية.
7. ممارسة المنظمة لنشاطاتها التسويقية على المستوى الدولي بعد اخذ بالحسبان الاختلافات البيئية بين البيئة المحلية والبيئة الدولية.

ثانياً : اهمية التسويق الدولي

اذا ما اردنا ان نؤشر اهمية التسويق الدولي فيمكن اجمالها بعدد من المؤشرات منها توفير البضائع المختلفة والانتفاع من الخدمات في اكثر من سوق خارجي وبخاصة لتلك الاسواق التي يتعذر عليها انتاجها ولاسباب مختلفة. وبالتالي فان الاهمية الاولى ستكون في تجاوز عامل المكان لتوفير المنتجات ولمختلف بقاع العالم. فضلاً عن اسهام التسويق الدولي ومن خلال المنتجات الجديدة او المطورة بخلق حالة من التطور والرقي الاجتماعي وبخاصة للدول الاقل تقدماً للتفاعل مع ما هو جديد في دول واسواق العالم المختلفة. ودوره في تمكين المنظمات من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من جراء الاتساع في السوق الذي تتعامل معه وهذا ما سينعكس ايجابياً على تخفيض تكاليف الانتاج للوحدة الواحدة، وبالتالي يقود الامر الى تخفيض اسعار السلع والتي يجعلها في متناول اعداد مضافة من المستهلكين وليعاد بالتالي لصالح طرفي العملية التسويقية. كما ان الكثير من المنظمات عندما تحقق نجاحاتها في الاسواق الخارية

لايسجل لها فحسب، بل يسجل ايضاً الى عائديتها الى الدولة التي انطلقت منها او التي تعود اليها، وبالتالي فان الكثير من دول العالم اخذت مكانة اقتصادية وسمعة كبيرة من خلال شركاتها العاملة في الاسواق الدولية فالولايات المتحدة الامريكية واليابان وكوريا من بين ابرز الامثلة في هذا المجال. و يمكن توضيح أهميته في النقاط التالية:

1. التصدير أحد الطرق للحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدول، لاستيراد المنتوجات التي تنتجها محليا، و بالتالي فه يعتبر كسباً قوميا واضحاً، كما يؤدي إلى رفع المعيشة و التنمية، و رفع القدرة الشرائية للمستهلكين.
2. التسويق الدولي يسمح ببيع فائض المؤسسة إلى الخارج، و خلق فرص للتوظيف، فهو ضرورة حيوية خاصة.
3. استفادة الدول النامية من استثمارات الأجنبية المباشرة اقتصاديا و اجتماعيا و سياسيا، رغم أن الدول المستثمرة في الدول النامية لا تفعل إلا بمصلحتها الخاصة.
4. الإسهام في دعم عجلة التنمية، لأن التسويق الدولي تحتاج إلى مهارات، و يخضع لعدة اعتبارات أخرى.
5. التسويق الدولي يساهم في خلق مناصب شغل من خلال التوسع في نشاط المؤسسة، بغية تحقيق أكبر عائد من خلال رفع حجم الإنتاج.
6. بناء سمعة جيدة على المستوى المحلي، و الدولي للشركة.
7. زيادة رقم أعمال الشركة.
8. يساعد في الهروب من حدة المنافسة أو انخفاض الطلب من السوق المحلي.
9. المساهمة في تشجيع الإنتاج على نطاق واسع، مما يخلق وفرات كبيرة.

ثالثاً : اوجه الشبه والاختلاف بين التسويق المحلي والدولي

إن المبادئ والعناصر الأساسية للتسويق والتسويق الدولي متشابهة ومتطابقة لحد كبير وهي(دورة حياة السلعة-وسائل التسويق التقليدية -المنهج العام لحل المشاكل التسويقية.).إن الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي على الرغم من التشابه بينهما في الجوانب الميكانيكية للتسويق إلا انه يختلف في البيئة المحيطة الذي تجري فيه الخطط التسويقية فاختلاف المحيط يفرض اختلافا في المدخل والأسلوب والاهتمام.وعلى الرغم من أن النشاطات التسويقية في السوق المحلي أو الخارجي تنفذ في بيئة قانونية وتشريعية ولكن تختلف السوق المحلية عن الخارجية (لوجود تشريعات وقوانين تحكم التجارة الخارجية) وهناك عوامل بيئية أخري تشكا

اختلافا بين التسويق المحلي والدولي وهي(العوامل الاقتصادية-العوامل الاجتماعية والثقافية-التكنولوجيا والمنافسة). وعل هذا الأساس فان إيجاد حلول لمشاكل التسويق الدولية يجب مراعاة التالي: وجود بعد دولي لدي مدراء التسويق بحيث ينظرون لهذا العالم على انه أجزاء أو اقتطاعات لسوق واحدة. تقييم السوق أو الأسواق المستهدفة وكذلك أجزاء السوق. دراسة وتقييم العوامل البيئية المحيطة ذات العلاقة في السوق المحلي والدولي.وهذا يساعد الشركة على التكيف مع بيئتها بالطريقة التي تحقق أهدافها بقدر الإمكان. هناك مجموعة من اوجه التشابه والاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي اهمها مايلي:

1. ان مبادئ التسويق واحدة فالمفهوم التسويقي الحديث من حيث المضمون هو واحد سواء كان في الشرق او الغرب اذ ان وظائف مدير التسويق بشكل عام هي نفسها مهما اختلفت البلدان. الا ان ما يميز التسويق الدولي عن المحلي هو ان التسويق الدولي موجه لاكثر من دولة، بينما التسويق المحلي موجه لدولة واحدة.
2. ان للعوامل البيئة التسويقية دور واثر كبيرين على عملية التسويق الدولي حيث ان التشريعات الحكومية والقوانين والانظمة تختلف من بلد لاخر الامر الذي يتطلب من المنظمات القيام بدراسة تفصيلية لكل عوامل البيئة التسويقية للدولة المراد التسويق فيها حتى تتمكن هذه المنظمات من معرفة امكانية الدخول او عدم الدخول لمثل هذه الاسواق.
3. ان لنظام الحصص ونظام الرقابة المتبادل والقيود التجارية المفروضة على بعض الدول دور واثر كبيرين على ممارسة الانشطة التسويقية فيها.
4. من العوامل الاخرى المهمة ايضاً هي العوامل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمنافسة الطبيعية والتي لابد من دراستها ومعرفتها بشكل متعمق قبل المحاولة والتعامل مع الاسواق الدولية باعتبار ان لكل سوق دولية ظروفها الخاصة بها.

رابعاً : جاذبية التسويق الدولي ومراحل تدوره دولياً

تمثل التجارة الدولية اي نوع من الاعمال تنفذه الشركات خارج حدودها المحلية، ويحدث التسويق الدولي عندما تسوق مؤسسة ما منتجاتها في دولتين او اكثر. وبالنسبة للعديد من الشركات الامريكية، فان الاسواق الدولية تستولي على نصيب اساسي وكبير من عملياتها، فعل سبيل المثال:تحصل شركة بوينج و اي.بي.ام. IBM, Boeing بشكل منتظم على نصف ايرادات مبيعاتهما السنوية تقريباً، من خارج الولايات المتحدة. وبالمثل، تعتمد العديد من

الشركات غير الامريكية، مثل شركات بيك وبنتون و سوني و جوتشي و تويوتا و ليبتون وزيوت شل واديداس اعتماداً كبيراًعلى السوق الامريكية وتنتقل الشركة الى اعمال التجارة الدولية للعديد من الاسباب:

1. الطلب المحتمل في الاسواق الاجنبية: هناك طلب قوي متزايد على مجموعة متنوعة من المنتجات في جميع انحاء العالم سواء في الدول النامية او الدول المتطورة، فهناك طلب متزايد على منتجات الاعمال.
2. تشبع الاسواق المحلية: تتطلع الشركات- حتى تلك التي لاتمتلك اية خبرات دولية سابقة- الى الاسواق الاجنبية، عندما يصل الطلب المحلي الى مستوى مستقر.
3. توافر ميزة تكنولوجية: فقد يحدث في دولة ما ان تنشأ صناعة معينة، غالباً ما تشجعها الحكومة وتحفزها مجهودات شركات قليلة اخرى، بتطوير ميزة تكنولوجية متفردة ومتميزة عن المنافسين العالميين.

كما إن قرار البدء أو التوسع بالأعمال الدولية حسب الدراسات والنظريات سلوك التصدير يتم بمراحل تدريجية يمكن تقسيمها. ومن خلال دراسات السلوك التصديري ركز الباحثون على العلاقة بين خصائص الصناعة والشركة والنشاطات الدولية. ولكنهم لم يلقوا أي اهتمام بالعلاقة بين المتغيرات البيئية والنشاطات الدولية بصورة رسمية حتى السبعينات.حيث بدأت الدراسات تلقي الضوء غلي متغيرات السلعة والتكنولوجيا كعوامل محددة تساهم في عملية التوسع التصديري. وقد أعطت البحوث المتوفرة في هذا المجال دور متخذي القرارات للعمل بالأسواق الدولية على وجود علاقة بين الخصائص الإدارية والشخصية للمديرين وسلوك التسويق التصديري للشركة. حيث قدمت دراسات مختلفة لخصائص المدراء مثل(العمر- مدي ونوع التعليم- مكان الولادة- العضوية في الاتحادات التجارية والمهنية.) كمتغيرات تؤثر غلي قرارات التصدير. وقد اقترح من قبل بعض الباحثين في مجال التطور الدولي على بعض الأمثلة لبعض التصنيفات لمراحل التطور الدولي في الدول المتقدمة صناعيا وهي:

أ: نموذج كوفيزل (1981): اقترح كوفيزل عام 1984 نموذجا لتصنيف مراحل التطوير الدولي حسب درجة التورط في عمليات التصدير وقد ميز ثلاث مراحل (التجريبية- النشيطة – الملتزمة).

1. المرحلة التجريبية: والتي تمارس التزاماً بسيطاً لتطور العمل بالسوق الخارجية وذلك من خلال الاستجابة فقط لأوامر الطلب الخارجية.ويمارسون سياسات التسويق

المحلية للأسواق القريبة وتكون درجة التردد عالية لتخصيص موارد مالية وإدارية لأنشطة التصدير.

2. المرحلة النشيطة: وفيها يرغب المدراء في البناء والتمكن من الأسواق الخارجية وتكييف عناصر المزيج التسويقي حسب الحاجات المحددة للأسواق الخارجية وتنفيذ نشاطات التصدير على أسس المنظمة يكون أكثر.

3. المرحلة الملتزمة: وتحدث حينما تبحث الشركة في نشاطات أخري دولية وليس فقط عن طريق التصدير وكذلك من خلال طرق عمليات خارجية أخري.كالاستثمار في المبيعات وفي فروع إنتاجية في الخارج وهذه تشتمل على وضع وتحقيق أهداف طويلة الأجل.

ب: نموذج بيلكي وتيسار(1982) تم البحث في فرضيات مراحل التطور الدولي التدريجي لأكثر من 400 شركة صناعية صغيرة ومتوسطة الحجم في منطقة جغرافية واحدة واستخدم بيلكي وتيسار إطار عمل أكثر تفصيلاً في تقسيم مراحل التطور الدولي إلي ست مراحل تعتمد على معيار مركب اشتمل على (طول الخبرة الزمنية بالتصدير - نسبة حجم مبيعات التصدير من المبيعات الكلية –عدد الدول المصدر لها....الخ) والمراحل هي:

1. المرحلة الأولي:عدم اهتمام الإدارة بالتصدير وحتى أنها لا تستجيب لأوامر الطلب الخارجية.

2. المرحلة الثانية: تملأ الإدارة أوامر الطلب الخارجية ولكن لا تبذل أية جهود للكشف عن جدوى التصدير.

3. المرحلة الثالثة:تبدأ الإدارة بالبحث وبذل الجهود للكشف عن الجدوى الاقتصادية للتصدير.

4. المرحلة الرابعة: تبدأ الشركة بالتصدير على أسس تجريبية ولبعض الدول القريبة على أساس البعد النفسي.

5. المرحلة الخامسة: تصبح الشركة خبيرة في التصدير للسوق أو الأسواق التي تم الإشارة لها في المرحلة الرابعة.

6. المرحلة السادسة: تبدأ الإدارة بالكشف عن جدوى التصدير إلي دول أخري أكثر بعدا.وقد بينت ودعمت نتائج دراستهما انه يمكن تصنيف الشركات المختلفة إلي مجموعات متجانسة حسب مراحل التطور التصديري دون استخدام اتجاهات الإدارة وحجم الشركة وطبيعة السلعة.

خامساً: دور المدير العلمي في انجاح التسويق الدولي

ان المنظمات التي تسعى الى النجاح على مستوى التسويق الدولي والعالمي فانها تكون بحاجة الى مدراء تتوفر فيهم مجموعة من الصفات والتي يمكن ايجازها بما يلي:

- ان تكون لديهم القدرة على الفهم والتعلم السريع.
- ان تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والصائبة.
- ان تكون لديهم القدرة على التكيف.
- ان تتوفر لديهم المرونة المطلوبة لانجاح الاعمال.
- ان يمتلك درجة حسم عالية.
- له القدرة على الحدس والتنبؤ بالظروف المستقبلية.

ان المدير العالمي يجب ان يكون قادراً على الحسم واتخاذ القرارات على ضوء التحسس والمرونة والتكيف واستعداده للتعلم، حيث يقع على عاتقه مسؤولية نجاح المنظمة على مستوى السوق العالمية، وموقعها ما بين المنافسة، ويكون قادراً على تحديد وادراك الفرص المتاحة وتحديد مستوى المخاطرة بهدف الحصول على المنفعة الكاملة من خلال النشاطات المتكاملة على مستوى السوق العالمية. ويمكن تحديد دور المدير في نجاح التسويق الدولي من خلال الفقرتين الاتية:

1. **دوره في تحديد اي الاسواق للدخول فيها:** قبل الاتجاه للخارج، يجب ان تحاول الشركة ان تعرف اهداف تسويقها، وسياساته الدولي.ويجب ان تحدد حجم المبيعات الاجنبية التي تريدها. تبدأ معظم الشركات صغيرة عندما تتجه للخارج. ويرى المبيعات الدولية كجزء صغير من اعمالها. ولدى الشركات الاخرى خطط اكبر، وترى الاعمال الدولية متساوية في اهميتها، او حتى اكثر اهمية، مع اعمالهاالمحلية، كما تحتاج الشركات ان تختار كم عدد الدول التي تريد التسويق فيها. ويجب ان تكون الشركات حريصة في الا تنشر نفسها بصورة نحيلة جداً، او تتوسع اكثر من مقدراتها عن طريق العمل في الكثير من الدول بسرعة. وبعد ذلك، تحتاج الشركة ان تحدد انواع التي تدخلها. وتعتمد جاذبية الدولة على المنتج، ويمكن ان يفضل البائع مجموعات دول معينة، او اجزاء معينة من العالم. وفي السنوات الاخيرة،تواجدت الكثير من الاسواق الرئيسية الجديدة، والتي تقدم كلا من الفرص الكبيرة، والتحديات المحبطة.

2. **دوره اتخاذ القرار بشان التوجه الى العالمية:** تنفر الكثير من الشركات من توقع لتنافس عالمياً. فهي تعرف سوقها المحلي بشكل افضل، وسيكون عليها تفهم التقاليد، واللغة، وانظمة تعريفية، وانظمة النقل والعملات المتقلبة للدول الاجنبية.والاهم من ذلك قد تتطلب منتوجاتها تعديلات مهمة لتتلائم مع الانظمة الاجنبية وتفضيلات الزبائن المختلفة لذلك تختار الشركات التسويق في الخارج؟ هناك سبعة محفزات للتوسع العالمي:

- **الاسواق المحلية المشبعة:** ان الضغط على زيادة المبيعات والارباح يرافقها العدد القليل من الفرص للتوسع في الاسواق المحلية الحالية يزود بشرط واحد للتوسع العالمي.
- **الاسواق المحلية الصغيرة:** يعني البقاء في بعض الصناعات توسيع النطاق الى ماوراء الاسواق الوطنية الصغيرة الى المجال العالمي.
- **الاسواق المحلية ذات النمو البطيء:** يزود غالباً الركود في الدول الام (الوطن) بالحافز للبحث عن فرص تسويق جديدة في الاقتصاديات عبر البحار الاكثر نشاطاً.
- **دوافع الزبون:** قد تؤثر العوامل الموجهة الى الزبون ايضاً على القرار في التوجه عالمياً. وفي بعض الصناعات، قد يتوقع الزبائن بان يكون لمجهزيهم تواجداً عالمياً.
- **القوى التنافسية:** هناك كمية كبيرة من البحوث التي تشير الى انه عندما تتجه عدة شركات في الصناعة الى الخارج.
- **عوامل الكلفة:** ان كلف العمل الوطنية العالمية، والنقص في العمال الماهرين، ونفقات الطاقة المرتفعة يمكن ان ترفع الكلف المحلية الى مستويات غير اقتصادية.
- **موازنة المحفظة:** يمنح التسويق في مجموعة المناطق فرصة تحقيق توازن المحفظة اذ انه قد تواجه كل منطقة معدلات نمو مختلفة.

سابعاً : مكونات المزيج التسويقي الدولي

لابد من الإشارة في البداية الى ان مكونات المزيج التسويقي الدولي هي نفسها مكونات المزيج المحلي لكن الإختلاف بينهما هو في مضمون كل عنصر من عناصر هذا المزيج وسوف نعمد فيما يلي الى شرح مضمون هذه المكونات:

1. السوق: مما لاشك فيه ان تعريف السوق الدولي لايخرج عن اطار تعريف السوق المحلي والذي مفاده ان السوق الخارجية عبارة عن مجموعة من المستهلكين الذين لديهم

حاجات ورغبات واذواق يرغبون في اشباعها ويسعون الى ذلك في ضوء مجموعة من العوامل البيئية المؤثرة في انماط سلوكهم وبالتالي في عملية الاشباع ولكن الامر الذي يجب ان نوليه اهتمامنا عند دراسة السوق الخارجية هو ان طبيعة ومدى تاثير هذه العوامل في سلوك المستهلك الخارجي تختلف عن المحلي كالعادات والتقاليد والقوانين.. الخ تختلف من بيئة الى اخرى فقد بات معروفا ان مكونات الشخصية الانسانية وخصائصها تأتي من عامل الوراثة وما يتعلمه الفرد من البيئة التي نشأة وترعرع فيها فالبيئة تلعب دور بارز في تكوين شخصية الفرد واسلوب ونوعية تفكيره وأهدافه لذلك يمكن القول ان نجاح سلعة في السوق المحلية لا يعني بالضرورة نجاحها في السوق الخارجية وعلى القائمين على دراسة السوق الدولية ان يبعدوا عن تفكيرهم بان دراسة السوق الخارجية هي امتداد لدراسة السوق المحلي.

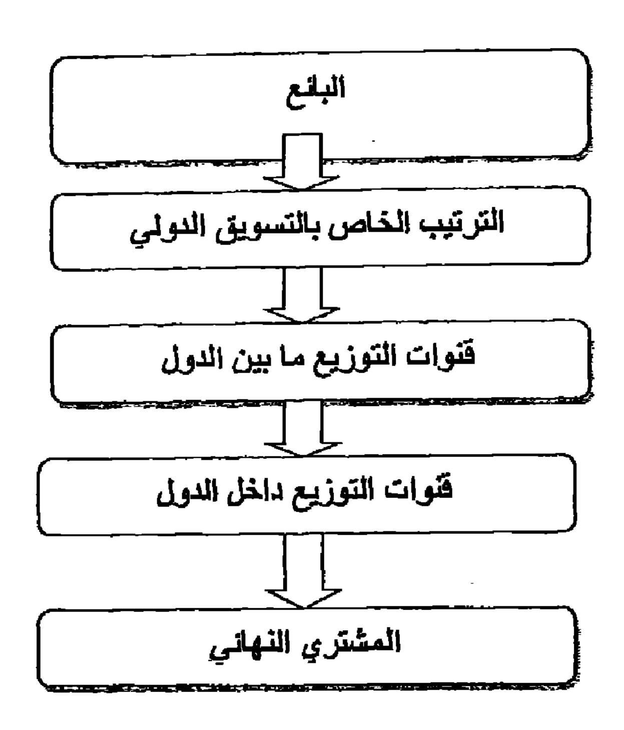
2. المنتج: ينبغي الاهتمام بمسالة تسويق مدى المنتوج الكلي او جزء من المدى، وفيما اذا تعدل هذه المنتوجات لتلائم الطلب المحلي، والمقاييس والانظمة التي قد تكون مناسبة في السوق عبر البحار. وقد يعني هذا كلف التعديل عالية، والتعليب، والتسمية واعتبارات المنتوج او الاسم التجاري، وتكون سياسة التقييس "نبيع مانصنعه" نموذجية للشركة غير الفعالة التي وجدت نفسها في التجارة العالمية بالصدفة. وهذا ربما شبيه بالتصدير البسيط بلغة الايفاء (تلبية) طلبيات التصدير غير المطلوبة. وقد تاتي مثل هذه الطلبيات من الاعلان في الصحيفة المحلية التي لديها انتشار عبر البحار، ولكن فلسفة الشركة هي انها ستصدر اذا كان لديها مخزون فائض او طاقة انتاج فائضة. وعند البيع الى دول ذات ثقافة مشابهة لثقافة بريطانيا (مثل ايرلندا، كندا، استراليا، نيوزلندا، وامريكا) فانه ستكون هناك بضعة مشاكل بسبب التشابهات في الثقافة واللغة.

3. الترويج: تمتلك الشركة عدة مسارات مفتوحة امامها من ناحية ترويج نفسها عالمياً والذي يتضمن الاعلان في وسائل الاعلام، وترويج نقطة البيع، والعروض التجارية، والمعارض التجارية. والكراسات والبريد المباشر، ان التوفر والنوعية النسبية لمثل وسائل الاعلام هذه هو بالتاكيد اعتبار مهم مثل العوامل كاعتبارات الكلف واللغة الاجنبية لتراجم الادبيات الترويجية. وان الترويج بوصفه احد عناصر مزيج التسويق يتضمن البيع، وفي محيط التسويق العالمي يكون الاهتمام الاساسي هنا هو نوع التمثيل الذي سيجري تبنيه. وفي هذه الظروف يتخذ البيع تحويلاً اوسع مما يفعل في حالة التسويق المحلي. كما انه يتضمن نوع التوزيع المستخدم، لانه في اغلب حالات البيع العالمي يلعب البائع ايضاً دوراً حاسماً في التوزيع وغالباً خزن السلع. ان الجانب الاكثر اهمية للترويج العالمي هو السياسة التي سيجري تبنيها فيما يتعلق بالتقييس.

4. التوزيع: وهو يمثل العنصر الرابع من مكونات المزيج التسويقي الدولي وفي هذا المجال وهو اختيار منافذ التسويق الدولي هناك قرار أولي هام يجب ان يتخذ وهو: هل ستقوم المنظمة بنفسها بتوزيع انتاجها في السوق الخارجية ام انها سلتجا الى الوسطاء

من اجل ايصال السلع الى المستهلك الخارجي. ان عملية المفاضلة بين التوزيع المباشر من قبل المنتج وغير المباشر من قبل الوسطاء انما يحتاج الى عملية مفاضلة بين البديلين في ضوء معايير متعددة لعل أهما ما يلي:-

- الإمكانيات المالية المتاحة لدى المنظمة فالتوزيع المباشر يحتاج الى أموال ليست بالقليلة.
- مدى توفر منافذ تسويقية جيدة ومتطورة ففي البلدان النامية مثلا قد لايجد المنتج مثل هذه المنافذ لا من حيث كفاءتها الفنية ولا من حيث إمكاناتها المادية.
- حجم المبيعات المتوقع تصريفه في السوق الخارجي ففي بعض الحالات قد تكون الكمية محدودة لأتشجع على تبني قرار التوزيع المباشر فيما اذا قورن بين التكلفة والعائد.



الشكل (67) قناة التوزيع الدولية

المصدر: جلاب، احسان دهش و العبادي، هاشم فوزي دباس (2009) التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 734.

5. التسعير: ويمثل العنصر الأخير من عناصر المزيج التسويقي الدولي وفي هذا المجال نوضح انه مما لاشك فيه ان عملية تحديد او تسعير السلعة يختلف من السوق المحلي للسوق الخارجية نظرا لاختلاف الظروف السائدة في كل منهما لكن بوجه عام يكون السعر الخارجي عادة اقل من السعر المحلي حيث يحدد هذا الشي عوامل متعددة نأتي على ذكر اهمها فيما يلي:

حجم المنافسة في السوق الخارجية فعندما تكون كبير وهناك أسواقا مستهدفة تسعى المنظمة الى تثبيت إقدامها فيها تعتمد المنظمة على سياسة الإغراق ألسعري حيث تبيع بسعر التكلفة تقريبا ريثما توطد نفسها في هذا السوق كما فعلت المنظمات الصناعية اليابانية بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وبداية غزو الصناعة اليابانية وسلعها الى أسواق الدول النامية وغيرها.

- مستوى الدخل لدى المستهلك في السوق الخارجية حيث من الطبيعي عندما يكون منخفض تسعى المنظمة الى تخفيض السعر والعكس صحيح.
- سعر العملة النقدية المحلية مقارنة بسعر العملة للبلد او السوق المصدر اليها السلعة
- حالة كون الدافع من وراء فتح السوق الخارجية هو تصريف حجم فائض من السلعة في السوق المحلية حيث لخدمة هذا الغرض يلجا المنتج الى تخفيض سعر السلعة.
- حالة الندرة او كون حجم الطلب اكبر من العرض نجد هنا ان السعر يميل الى الارتفاع.

ثامناً : إستراتيجيات التسويق الدولي

في مجال استراتجيات التسويق الدولي يمكن القول ان هناك عدة استراتيجيات سنأتي على شرحها فيما يلي مع الإشارة الى ان هذه الاستراتيجيات تعد بمثابة قنوات أو منافذ للتسويق الدولي:

1. إستراتيجية التسويق المباشر: تشير هذه الإستراتيجية الى قيام المنظمة بنفسها بعملية ونشاط التصدير الخارجي للسلعة ومن ثم تسويقها في السوق الدولي حيث في سبيل خدمة هذا الغرض تعمد الى إحداث قسم إداري مختص ضمن ادارة التسويق يتولى هذه المهمة التسويقية وتسعى المنظمة من وراء تبني هذه الإستراتيجية الى زيادة رقم مبيعاتها وتثبيت قدمها في السوق الخارجي.
2. استراتيجية التسويق غير المباشر: تشير هذه الإستراتيجية الى إحجام المنظمة عن القيام بمهمة التسويق الخارجي واسنادها الى منشاءات تسويقية خارجية في السوق الدولي كالوسطاء والوكلاء المحليين على اعتبار ان لديهم خبرة ودراية بطبيعة سوقهم المحلية أكثر من المنظمة وتلجا المنظمة الى التسويق الدولي غير المباشر في حالة ضعف الإمكانات المالية لدى المنظمة وضعف خبراتها في التسويق الدولي والأسواق الدولية وتوفر منشاءات تسويقية ذات كفاءة في السوق الدولية.

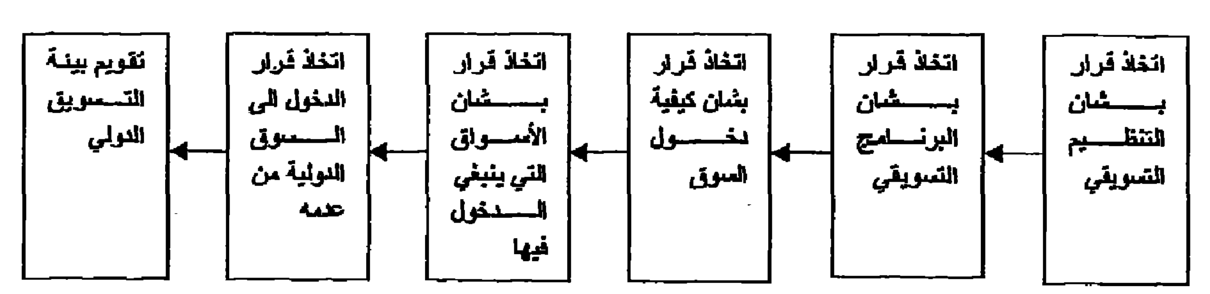
3. استراتيجية الترخيص: يقصد بإستراتيجية الترخيص ان تعطى المنظمة ترخيصا لتصنيع سلعها لمنظمة أخرى في بلد أجنبي لقاء مبلغ من المال يتفق علية الجانبان ويدعى هذا الترخيص بحق الامتياز. وتعتبر هذه الاستراتيجية سهلة ولا تعرض المنظمة الى المخاطرة ولا تكلفها مالا وجهدا حيث لا تتحمل أي تكلفة انتاجية.

4. استراتيجية المشاركة في الإنتاج: سمي البعض هذه الاستراتيجية بالإنتاج المشترك حيث بموجبها تسعى بعض المنظمات الى الاتفاق مع منظمات اخرى خارجية على انتاج سلعتها بجهود انتاجية مشتركة بينهما بحيث تحمل نفس الاسم والعلامة التجارية وتلجا المنظمات الى هذه الاستراتيجية في دخول الاسواق الخارجية او الدولية لاعتبارات متعددة لعل اهمها ان الشريك تكون لدية دراية جيدة في السوق الخارجية المتواجد فيها.

5. استراتيجية الانتاج المباشر: يعني هذه الاستراتيجية ان دخول المنظمة للسوق الخارجية يعتمد على قيامها منفردة بانتاج وتسويق السلعة في السوق الدولية دون وجود شريك او وسيط. ولاشك ان تبني هذه الاستراتيجية يحتاج الى امكانيات مالية وخبرة تسويقية بالسوق الخارجي.

6. عقود الخبرة: تسعى بعض المنظمات في سبيل الدخول الى السوق الخارجية الى استراتيجية ذات درجة عالية من الامان وعدم المخاطرة وبموجبها تتفق المنظمة مع منظمة خارجية بان تزودها بالخبرة الكافية الفنية والبشرية اللازمة لانتاج السلعة في السوق الخارجية.

كما ان أي استراتيجية من هذه الاستراتيجيات بنبغي صياغتها في اطار سلسلة من المراحل والقرارات الرئيسية وهذه المراحل موضع في الشكل رقم (68) هي:



شكل (68) يوضح مراحل صياغة استراتيجية التسويق الدولي

المصدر: العبدلي، قحطان والعلاق، بشير (1998) التسويق اساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 344.

تاسعاً: البيئة التسويقية الدولية

اذا قررت الشركات التعامل مع الاسواق الدولية فعليها ان تقوم بدراسة كافة عوامل البيئة التي تؤثر عليها سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة على مجمل نشاطاتها التسويقية، ولذلك ليس عليها فقط دراسة العوامل والتعرف عليها بل متابعة كافة التغيرات التي تطرأ على عوامل البيئة التسويقية والتي تضم العوامل التالية:

1. العوامل الاقتصادية: ان دراسة عوامل البيئة الاقتصادية لها اثر كبير على نجاح المشروعات (الشركات) في الاسواق الدولية وعليه فسيكون لخصائص التركيبة السكانية وانماط الاستهلاك للمواطنين في الدول المراد التصدير لها ونسبة الفائدة ووجود ركود او انتعاش اقتصادي يؤثر وبشكل كبير على طبيعة التعامل مع مثل هذه الاسواق.
2. البيئة الاجتماعية والثقافية: ان نجاح الشركات في الدخول للاسواق الاجنبية (الخارجية) يعتمد على مقدرتها في معرفة ودراسة العوامل الاجتماعية والثقافية لمجتمعات الاسواق المستهدفة، والتي تتضمن جانب اللغة والدين والتعليم والقانون والسياسة والاخلاق والاتصالات والقيم والاتجاهات.
3. البيئة القانونية والسياسية: وتتضمن دراسة البيئة القانونية والسياسية مجموعة موضوعات اهمها القوانين الحكومية والضرائب اضافة الى الاستقرار السياسي والانظمة المالية والبيروقراطية الحكومية ويمكن ان تنعكس المواقف السياسية بشكل ايجابي على التسويق الدولي وذلك ند توفر الحوافز المطلوبة لنمو وتطور هذا النشاط وذلك بتخفيض القيود المفروضة على حركة الشركات وغيرها من العوامل المؤثر وفي نفس الوقت قد يكون هذا التاثير بشكل سلبي.
4. البيئة التنافسية: ان شدة المنافسة بين الشركات تؤثر على اعمال التسويق الدولية حيث تريد كل شركة ان تحتل مكانة لها في السوق من خلال تميزها في جانب معين كان تكون الجودة او التميز في السعر او التميز في خدمات ما بعد البيع.

عاشراً: ابعاد الدخول للأسواق الدولية

عندما تقرر الشركة ان تصبح مسوقة دولياً، فان درجة التزامها بالعمل في الاسواق الدولية ستتفاوت حسب شكل الدخول للأسواق الدولية، وهنا استعراض عام لأهم هذه الأشكال:-

1. التصدير: تكون ابسط طريقة لدخول السوق من خلال التصدير، يمكن ان تصدر الشركة بصورة سلبية فائضاتها من وقت لاخر، او يمكن ان تعمل التزاماً نشطاً بتوسيع صادراتها الى سوق معين. وفي اي من الحالتين، تنتج الشركة ككل سلعها في دولة منشأها. ويمكن ان تعدلها، او لا تعدلها، لسوق التصدير.وتقليديا تبدأ الشركات بالتصدير غير المباشر، العمل من خلال وسطاء التسويق دوليين مستقلين ويشمل التصدير غير المباشر استثمارا اقل لان الشركة لا تحتاج الى تنظيم للتسويق عبر البحار او مجموعة من العقود الاخرى كما يشمل مخاطرة اقل ايضا ويحضر وسطاء التسويق الدولي المعرفة والخدمات للعلاقة حتى لا يقع البائع الا في قلة من الاخطاء، ويمكن ان ينتقل البائعون الى التصدير المباشر حيث يتناولوا صادراتهم الخاصة بهم ويكون الاستثمار والمخاطر اكبر بعض الشيء في هذه الاستراتيجية الا ان لها عائد محتمل اكبر ايضا ويمكن ان تؤدي الشركة التصدير المباشر بعدد من الطرق يمكن ان تخصص قسم تصدير محلي يؤدي انشطة التصدير ويمكن ان تتخصص فرع المبيعات عبر المبيعات والتوزيع وربما الترويج ويعطي فرع المبيعات البائع تواجد اكثر وبرنامج مراقبة السوق الاجنبي.
2. التجارة الدولية:التجارة الدولية هي مدخل متخفط نسبيا يمكن ان يستخدم من قبل الشركات لدخول الاسواق الدولية بوساطة التصدير او من خلال الحصول على التجهيزات بكلفة اقل من خلال الاستيراد ويتمتع هذا المدخل بالحد الادنى من المخاطرة حيث ان الشركة سوف لن تضع الا جزء قليل من راسمالها في المخاطرة.

تقوم التجارة الدولية بواسطة عدد من الوسطاء هم:

- تاجر التصدير المحلي (domestic based export merchants).
- وكالة (وكيل) التصدير المحلية (domestic based export agent).
- المنظمة التعاونية (cooperative organization).
- شركة ادارة التصدير(export-management company).
- قسم او شعبة التصدير(domestic- based export department or division).
- فرع البيوع الدولية (overseas sales branch or subsidiary).
- ممثلي مبيعات التصدير الجوالين (traveling export sales representatives).
- الوكلاء او الموزعين الاجانب (foreign – based distributors or agents).

1. الترخيص: في هذا الشكل من التوسع، تدخل الشركات الاسواق الخارجية عن طريق ابرام اتفاقيات مع مؤسسات تسويقية أجنبية من اجل انتاج و/ او تسويق منتجاتها في الخارج وغالباً ما يتم التعاقد على تقسيم نسبة مئوية من الارباح بين الطرفين (المرخص والمرخص له)، اضافة الى ذلك، تقدم الشركة المرخصة خدمات ومساعدات فنية الى الشركة المرخص لها، وقد حفزت الحاجة الى استغلال التكنولوجية الجديدة في الوقت نفسه في الكثير من الاسواق على النمو في الترخيص من الشركات الصغيرة عالية التقنية التي تفتقر الى الموارد لانشاء مكاتب مبيعات والسوق الخاصة بها. يمكن ان يتم من خلال صيغتين هما: التعاقد على الادارة (management contracts). التعاقد على التصنيع (contract manufacturing).
2. الامتياز: الامتيازات تفوض الشركة بتقديم مبيعات او خدمات معينة مساعدة او داعمة ومن الممكن ان تضمن استثمارا اوليا في الامتيز مقبل عمولات معينة كما يسمح للشركة بدخول الاسواق الاجنبية بدون تحقيق او تحمل استثمارات اساسية في البلد الاجنبي، كما يستثنى الامتياز من قانون المنافسة اذ انه ينظر اليه كوسيلة لتحقيق المنافسة الحادة والتوزيع الكفوء بدون الحاجة الى استثمار كبير.انه يشجع على التقييس الذي يجني الوجبات الاقتصادية مع احتمالية بعض التكييف وفقا للاذواق المحلية.
3. الاستثمار المشترك: يمثل هذا الشكل اشتراكاً اكثر التزاماً في التوسع الدولي، فالاستثمار المشترك هو تعاون بين شركتين او اكثر على الاستثمار بانتاج و/ او بناء أنظمة توزيعية للوصول الى الاسواق الخارجية، حيث يشارك كل منهم في مخاطر جهود التوسع، فاذا تمت المشاركة مع شركة اجنبية[2] فان الشركة المحلية ستكسب التزام الشركة الأجنبية بمهاراتها وقدرتها للوصول للسوق.
4. شراء الشركات القائمة:تقوم الشركات بصورة واسعة بشراء الشركات الاخرى في الاقطار الاجنبية كاسلوب لدخول الى الاسواق الاجنبية وتسمح عمليات التملك للشركات بامتلاك السيطرة الكاملة على عملياتها الاجنبية والحصول على جزء كبير من الحصة السوقية الاجنبية وبسرعة الا انها تتطلب اسثمارا كبيرا بالاضافة لذلك اذا كان اداء الشركة الاجنبية ضعيف ف انه يكون من الصعب بيع عملياتها بعسر معقول.

5. الاستثمار المباشر: اذا رغبت الشركة بتحقيق درجة عالية من السيطرة على انتاج وتسويق منتوجاتها في الخارج، فانها من المحتمل جداً ان تتبع شكل الاستثمار المباشر للتوسع الدولي. فالاستثمار المباشر يحدث حينما تقوم الشركة المحلية (الام) بانشاء فروع إنتاجية لها في الخارج،وهذه الطريقة تتطلب درجة عالية من الالتزام من حيث المبالغ المطلوبة للاستثمار ووقت الإدارة كما تعتبر اكثر اشكال الدخول مخاطرة.

الحادي عشر: نظريات سلوك التسويق الدولي

إن الفوائد المكتسبة من عملية التبادل التجاري كبيرة جداً ولكن هناك عوامل كثيرة ومعقدة تتحكم في هذه العملية.ولمعرفة هذه العوامل لابد من النظر وفحص النظريات ذات العلاقة في التجارة الخارجية ومن أهم هذه النظريات الاقتصادية في هذا المجال النظريات الكلاسيكية للتجارة الدولية- نظرية دورة حياة السلعة في تفسير التبادل التجاري وغيرها.) وقد ركزت هذه الدراسات على إبراز الدوافع والمحددات الأساسية لعملية التبادل التجاري على مستوي شركات الأعمال. ويمكن توضيحها بالاتي:

أ: النظريات الكلاسيكية للتجارة الدولية: وتفسر هذه النظرية أسباب التبادل التجاري الدولي على أساس الاختلافات في المزايا الاقتصادية للدولة المتبادلة.وفيها تقوم الدولة بتصدير السلع التي تنتجها بصورة أفضل وأكثر رخصا من إنتاجها في دول أخري وتستورد السلع التي يمكن الحصول غليها بتكلفة اقل من تكلفة إنتاجها في السوق المحلية. وهناك عدة نظريات تقليدية في شرح الفروق والميزات للتكاليف والسعر وأهمها:

1. نظرية مبدأ الفائدة المطلقة: Absolute Advantage لعل الاقتصادي -ادم سميث- أول اقتصادي كلاسيكي الذي بحث في التفسير المنطقي وراء التجارة الخارجية وفي كتابه "ثروة الأمم" مبدأ الفائدة المطلقة كتفسير للتجارة الدولية وهذا المبدأ " إن على الدولة أن تصدر السلعة التي تكون كلفتها اقل من الدول الأخرى وبالمقابل أن تستورد السلع التي تكلفتها لو أنتجتها بنفسها أكثر من دولة أخري". واختلاف التكاليف بين الدول حسب مبدأ الفائدة المطلقة يعود لاختلاف عوامل مدخلات الإنتاج وخاصة (تكلفة الأيدي العاملة) وهذه الخاصية تمثل المحددات الرئيسية لتكلفة الإنتاج في الدول المختلفة ومخلات الإنتاج تعتمد على مزايا طبيعية (مناخ- تربة-ثروة طبيعية) ومكتسبة(مهارات وأساليب متخصصة). وهناك وظيفتين حسب رأي -ادم سميث- تهتم يهما التجارة الخارجية: الأولي: تعريف الإنتاج الفائض

عن حاجة الاستهلاك المحلي وتستبدله بشئ أخر ذو نفع اكبر. الثاني: التغلب على ضيق السوق المحلي. وفي نظرية ادم سميث في التجارة الخارجية تفترض أن الشرط الأساسي لقيام التجارة الخارجية هو وجود ميزة مطلقة بالنسبة للمنتجات التي تصدرها الدولة. أي أن المنتجين في هذه الدولة يجب أن تتوفر لهم جميع الإمكانيات والمقومات (الأرض-رأس المال- العمال) ليستطيعوا أن ينتجوا سلعاً أكثر مما يستطيع المنتجون في دولة أخري إنتاجه.

2. نظرية النفقات النسبية: ترتبط هذه النظرية باسم الاقتصادي: ديفيد ريكاردو" في كتابه المشهور" مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب. ولم يعترض ريكاردو عن العرض الذي قدمه ادم سميث في تفسير قيام التجارة الخارجية وعرف التبادل التجاري بأنه" حيث تتفوق دولة ما على دولة أخري تفوقاً مطلقاً في إنتاج سلعة ما.وأخري في إنتاج سلعة أخري لقيام التجارة الخارجية بينهما أمراً مربحا لكل من الدولتين". وحسب هذه النظرية فليس من الضروري أن يكون لدولة ما تفوق مطلق على دولة أخري فان كان لدولة ما تفوق مطلق على دولة أخري في إنتاج جميع السلع ستكون ذات فائدة إذا اختلفت نسبة التبادل المحلي في كل دولة وهذه الميزة تدعي " الميزة النسبية".وفي هذه الميزة حينما تتوفر الظروف في دولة تخصصت في إنتاج تصدير السلع المتفوقة بها. وتستورد سلع تكون بها ميزتها الإنتاجية ضعيفة.أما الدولة الاخري على الرغم من عدم تميزها في إنتاج جميع سلعتها إلا أنها تستطيع الاستفادة عن طريق التخصص في الإنتاج وتصدير السلع التي قد تتفوق بها بالمقارنة مع السلع التي تستطيع إنتاجها. على الرغم من أن نظرية ريكاردو اقترحت هيكلا بسيطاً واضحاً لنظرية التجارة الخارجية وأجابت عن التساؤلات الأساسية الخاصة بالموضوع مثل(متى تقوم التجارة الخارجية- وماهي المزايا التي تتولد عن قيام التجارة الخارجية نتيجة التخصص) إلا أن نظرية الميزة النسبية لم تخلو من الانتقادات التي وجهت إليها والتي من أهمها:1- التبسيط المعيب الذي اتسمت به فروضها.فهي لم تأخذ بعين الاعتبار إدخال العامل النقدي وكذلك افترضت استحالة انتقال عوامل الإنتاج بين الدول وكذلك تفترض عدم تغير التكاليف وتغفل مدي انخفاض التكاليف نتيجة الإنتاج الكبير والخبرة.وتتجاهل تكاليف النقل والعوائق التجارية.2-لم تبين القيود التي تحكم معدل التبادل التجاري. 3- تجاهل

ريكاردو أن نتائج قيام الجارة الخارجية على الرغم من المزايا التي تعود على الدول إلا أنها تؤثر في الجماعات والأفراد.

3. نظرية نسب عوامل الإنتاج: تستند النظريات الكلاسيكية للتجارة الخارجية في تفسيرها لأسباب قيام التجارة الخارجية على أساس الفرو قات في خصائص الإنتاج الدولي وعامل الإنتاجية بين أطراف الدول المتبادلة. أما نظرية النفقات النسبية لم تفسر بدقة كافية اختلاف النفقات من بلد لأخر واعتبرت ضمنا أنها تعكس اختلافاً في أنواع المهارة والجهد نتيجة للتخصص أو نتيجة عوامل ذاتية خاصة مثل العوامل الطبيعية. أما نظرية نسب عوامل الإنتاج فتفسر اختلاف النفقات النسبية بين أطراف الدول المتبادلة على أساس اختلاف الكميات المتوفرة من كل عنصر من عناصر الإنتاج. وترتبط هذه النظرية بكتابات" هكشر و اولين" حيث فسرت أسباب اختلاف الإنتاجية بعاملين أساسيين هما: اولا اختلاف درجة ندرة أو وفرة عوامل الإنتاج متجهة لآخري وداخل الدولة الواحدة فمثلاً: أسعار الأرض منخفضة في البلاد ذات الوفرة في الأرض وتكون الأسعار منخفضة يكون عائد الأرض والربح منخفضا نسبياً عن عوائد عوامل الإنتاج الاخري مثل الأجور والفائدة على راش المال. وكذلك عامل العمال عندما تكون متوفرة تكون أجورهم منخفضة نسبياً بالنسبة لفوائد الأرض (الربح) ورأس المال (الفائدة). العامل الثاني الذي يؤثر في نفقات السلعة ليس مجرد اختلاف نسبة توفر عوامل الإنتاج بل هو عامل فني، يتوقف على احتياج بعض السلع في إنتاجها إلي نسب مزج مختلفة من عوامل الإنتاج " دالة الإنتاج" بعضها يحتاج إلي عنصر الأرض أكثر من رأس المال مثل – زراعة القمح– أما المنسوجات فتحتاج لرأس مال اكبر من الأرض والعمل. ويقول هكشر و اولين انه على أساس اختلافات في الأسعار إن أسعار السلع في أي بلد تتحدد في النهاية بكنية الطلب عليها وإمكانيات إنتاجها في الداخل بالاعتماد على أربعة عوامل أخري: " مطالب وأذواق المستهلكين. شروط ملكية عوامل الإنتاج. المعروض من عوامل الإنتاج. الشروط الفنية للإنتاج (نسبة امتزاج عوامل الإنتاج).

ب: نظرية دورة حياة المنتج في التجارة الدولية: فشلت النظريات السابقة في تفسير أسباب قيام التبادل التجاري بين الدول بسبب سرعة التقدم التكنولوجي وزيادة عدد الشركات الكبيرة.أما في نظرية دورة حياة السلعة: فان العديد من سلع الشركات تمر بمراحل حياتية وخلال هذه العملية التي يمكن وضعها بعدة مراحل (الظهور ثم النمو ثم

النضوج ثم الانحدار) وقد اعتمدت عدة دراسات على دورة حياة السلعة في تفسيرها للتجارة الخارجية ومنها دراسة (ويلز -1968 وهيرش 1971) حيث بينت النتائج على أن الأداء والسلوك التصديري للشركة يتأثر بخصائص السلعة. وعلى الرغم من أنها النظرية الأولي لتفسير أسباب التبادل التجاري غلي مستوي الشركات إلا أنها تعاني من المشاكل التالية: ا- ليس من الضروري أن تمر جميع أنواع السلع في المراحل نفسها. ب- ركزت في تفسيرها لسلوك التسويق الدولي على أنواع معينة من السلع وبالخص السلع ذات التقنية الفنية العالية.ج-تجاهلت العديد من العوامل الاخري الداخلية ذات العلاقة بأهداف وفلسفة الشركة وخصائص متخذي القرارات.د- لم تبين كيفية إمكانية تحسين مستوي الأداء التصديري للشركات والعوامل المحددة لنجاحها.

جـ: نظريات سلوك التسويق التصديري: هذه النظرية على النقيض من النظريات الكلاسيكية في التجارة الخارجية قد حاولت أن تفسر لماذا وكيف تعمل الشركة في النشاط التصديري وبخاصة في الطبيعة الآلية لهذا النشاط ومراحل التطور الدولي. وركزت نظريات سلوك التسويق التصديري بشكل أساسي على دوافع واستراتيجيات التصدير وقدرات الشركة التسويقية التصديرية وتفاعلها مع بيئة العمل في الأسواق الخارجية وتصور مخاطر العمل ومدي توفر المعلومات كمحددات أساسية لنشاطات التصدير وكذلك مفهوم عملية التطور والتوسع الدولي. وقد عرفت عملية التطور على أنها تطور متعاقب في أعمال نشاط الشركة التصديرية يتضمن التوسع الجغرافي للأسواق والتوسع في طرق العمليات والأنشطة التسويقية والتنوع في السلع وتغيرات في فلسفة إدارة الشركة وسلوكها التنظيمي منذ بداية التصدير حتى الوضع الحالي. أي أن هذا التطور هو وظيفة زمنية تتراكم فيها خبرات الشركة في مجال العمل في الأسواق الخارجية والتي من خلالها تزداد درجة تعلمها كيفية العمل في هذه الأسواق. وهناك سؤال عن كيفية قياس مراحل التطور التصديري: لقد اقترحت عدة معايير.ويمكن التمييز بين نوعين من المعايير (كمية-نوعية): "المعايير الكمية وتتضمن: عدد الدول التي تتعامل معها الشركة. عدد العاملين لدي الشركة في النشاطات الدولية. حجم المبيعات الخارجية. معدل نمو المبيعات الخارجية. نسبة العائد على الاستثمار في الأعمال الخارجية". بمعني أن يتم قياس خصائص المعايير الكمية إما مطلقة (حجم الموارد) أو نسبية (مدي تأثر الشركة على نشاطات التسويق الخارجية). المعايير النوعية: وتهتم

ب(الخصائص السلوكية- التوجه الدولي للإدارة العليا-درجة الخبرة في الأعمال الخارجية).

الثاني عشر: مبادئ التسويق الدولي

يعتبر علم التسويق الدولي أحد فروع المعرفة التي نشأت حديثاً كاستجابة في الآونة الأخيرة نحو دخول أسواق أجنبية، و قد تطور هذا العلم في إطار عدد من المبادئ الرئيسية هي:

1. التخصص و تقسيم العمل: يقوم التبادل أساساً على مبدأ التخصص الدولي، حيث تتخصص كل دولة في إنتاج سلعة أو مجموعة معينة من السلع و تتبادلها مع غيرها من الدول، و ترتبط ظاهرة التخصص بين الدول المختلفة بظاهرة التجارة الدولية ارتباطا وثيقاً، فالتخصص يؤدي إلى زيادة الإنتاج، و من ثم تتمكن كل دولة من إنتاج السلع المتخصصة في إنتاجها بكميات أكبر من حاجاتها الاستهلاكية، كما تترك إنتاج السلع التي ليس لديها تخصص أو تفوق في إنتاجها الدول الأخرى ذات التخصص و يتم التبادل بين هذه الدول على أساس تخصص كل منها.
2. و تجدر الإشارة إلى أن مبدأ التخصص و تقسيم العمل قد لا يقتصر على دولة واحدة، بينما قد يمتد ليشمل عدة دول تكون فيما بينها ما يسمى بالاتحاد الإقتصادي، و الذي بموجبه تزال كافة القيود على حركة السلع و الخدمات و عناصر الإنتاج، و تتوحد السياسات الإقتصادية فيما بين الدول الأعضاء، و يتم التنسيق بينها بهدف وضع هيكل منتجات تتخصص في إنتاجية هذه الدول مجتمعة، و تحديد أهم المنتجات التي سيتم استيرادها من الدول الأخرى، و يكون القرار الخاص باختيار المنتجات التي سيتم إنتاجها مبنيا على أسس اقتصادية و التكاليف الكلية التي ستتحملها الدول الأعضاء، عند إنتاج كل سلعة أو خدمة مقارنة بتكلفة استيرادها.و مثال ذلك الإتحاد الإقتصادي الذي نشأ بين اليابان و كوريا الجنوبية و ماليزيا و سنغافورة و تايوان و هونغ كونغ، لتنسيق هياكل الإنتاج فيما بينها في مواجهة دول العالم الأخرى، حيث استقرت هذه الدول مجتمعة على تركيز جهودها في إنتاج منتجات الغزل و النسيج و المعدات الكهروبائية و الأجهزة الالكترونية و تصديرها إلى الأسواق الخارجية، و قد ظهرت بوادر النجاح لهذا الإتحاد حيث أصبحت هذه المنتجات مبيعا و الأقوى منافسة في أسواق العالم المختلفة.

3.توازن ميزان المدفوعات: ميزان المدفوعات هو إجمالي معاملات الدولة مع العالم الخارجي، خلال فترة زمنية معينة، و ينقسم إلى قسم الحساب الجاري، و قسم حسابات الصفقات الرأسمالية و أخيراً قسم الحساب النقدي... و تسفر العمليات الإقتصادية المبرمة مع العالم الخارجي إما عند وجود عجز أو فائض في ميزان المدفوعات، و في كلتا الحالتين (عجز أو فائض) يتعين على الدولة تسوية قيمة العجز أو الفائض مع الخارج.
و لما كان التسويق الدولي يتيح للدولة الإستفادة من مزايا التصدير التي تتركز أساسا في الحصول على النقد الأجنبي الذي يستفاد منه في تمويل الاستيراد و سداد العجز في ميزان المدفوعات، و كذا الاستفادة من الاستثمار الأجنبي، في تسوية الفائض في بعض الأحيان، و عليه فإن مبدأ توازن المدفوعات من أهم المبادئ التي تحكم أنشطة التسويق الدولي و مساهمتها في تحقيق هذا التوازن. بمعنى أن يتوازن إجمالي ما يخرج من الدولة من قيم واردات و فوائد و قروض و مصروفات الشحن و التأمين مع إجمالي ما يدخل إلى الدولة من إجمالي الصادرات خلال العام، كأحد المعايير الهامة للحكم على مستوى فعالية التسويق الدولي.

4.توازن المزيج التسويقي: يقصد به الإهتمام بجميع عناصره الأربعة (المنتوج، السعر، التوزيع، الترويج)، دون التركيز على أحدها على حساب العناصر الأخرى، بمعنى أنه لا يعتبر المزيج التسويقي متوازنا إذا تركز الاهتمام الرئيسي للشركة على عنصر السعر مثلا و إهمال العناصر الثلاثة، و يراعي أن توازن المزيج التسويقي من وجهة نظر التسويق الدولي لا تقتصر على ذلك فحسب، بل تشمل أيضا أن يكون المزيج التسويقي ملائما لقوى السوق الخارجية، و بمعنى أكثر تحديد أن يكون ملائما لأذواق المستهلكين في الدولة الأجنبية و قدراتهم الشرائية، و كذلك يكون مواجها بفعالية للمزيج التسويقي المقدم من جانب منافسين آخرين.

5.و من جهة أخرى، فإن نجاح المنتوج دوليا يعني نجاح المزيج التسويقي ككل و ليس المنتوج فحسب، و بالتالي فإن تسويق المنتوج دوليا يستوجب بالضرورة تصميم و تنفيذ لعناصر المزيج التسويقي بشكل متوازن بما يناسب مع الاختلاف بين خصائص و ثقافة المستهلك الأجنبي و قوة المتنافسين في السوق الدولية.

6.الميزة التنافسية للمنتوج: يضيف هذا المبدأ بعدا جديداً و هاما لأنشطة التسويق الدولي، حيث لا تقوم الدولة بإنتاج المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة استيرادها فحسب، بل الأمر يمتد إلى أبعد من ذلك، حيث تختار الدولة المنتجات التي

تحقق لها ميزة تنافسية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الخارجية. و تمثل التنافسية على مستوى الإقتصاد الجزئي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة مع المؤسسات الأخرى في داخل البلاد و خارجه، و ذلك بالمحافظة على حصتها من السوق المحلي و الدولي. أمّا على مستوى الإقتصاد الكلي، فإن تنافسية الاقتصاد الوطني فتكمن في قدرته على تحقيق فائض تجاري بصفة مستمرة، و ترتبط المنافسة بعدة عوامل تصنفها النظرة الاقتصادية إلى مجموعتين: منافسة بالأسعار: و تأخذ بعين الاعتبار التطور المقارن للأسعار (بين البلد و خارجه) و ما يحددها من عوامل و تكاليف الأجور للوحدة المنتجة، و التكاليف الجبائية و الاجتماعية و تطور الإنتاج و سلوك المؤسسات و تطور أسعار الصرف...الخ. المنافسة الهيكلية أو المنافسة بغير الأسعار: تتوقف هذه المنافسة على التخصص الذي يعتمده البلد و على الديناميكية التكنولوجية و التجارية للشركات المصدرة (الإبداع و تمييز المنتجات و البحث عن النوعية و الخدمات ما بعد البيع...) و نوعية تسيير الشركات، و خاصة تسيير مواردها البشرية وقدرتها على التكيف مع المحيط التنافسي. و على سبيل المثال قد تكون جمهورية مصر العربية قادرة على إنتاج سلعة القمح مثلا بتكلفة أقل من تكلفة استيرادها من الخارج، إلا أنه قد تفضل تركيز جهودها و توجيه الجزء الأكبر من مواردها لإنتاج المنسوجات و السلع الغذائية، لما لها من ميزة نسبية تجعلها في موقف تنافسي قوي في الأسواق الخارجية إما في صورة جودة عالية أو أسعار منخفضة بالنسبة للسلع المنافسة، و بذلك تضاف سلعة القمح إلى هيكل المنتجات التي سيتم استيرادها من دول أخرى، و تضاف المنسوجات و السلع الغذائية لهيكل الإنتاج و هيكل الصادرات معا، و يتضح من هذا المبدأ أن توجه الجهود داخل الدولة إلى التصدير و غزو الأسواق الخارجية و ليس مجرد سد احتياجات السوق المحلية فقط.

7. القوة الشرائية في الدولة المستوردة: يرتبط التسويق الدولي بمدى القوة الشرائية للدولة المستوردة، و التي على أساسها يتحدد إلى أي مدى يكون دخول السوق الأجنبي أمرا مجديا في الأجل الطويل. و يقصد بالقوة الشرائية قدرة المستورد على الدفع بالعملة المحلية و سعر تحويل هذه العملة المحلية بعملات أجنبية أخرى، ووفقا لذلك يتحدد حجم السوق و مدى جدوى دخوله و تحديد أي الأشكال سوف تنتجها الشركة أو منح تراخيص لشركات وطنية أو الدخول مع شركات أخرى في مشروعات مشتركة.

الثالث عشر: مشاكل التسويق الدولي وحلولها

تتجلى اهم مشاكل التسويق الدولي في دراسة عدد من الأسواق مختلفة العادات و اللغات و الظروف الاجتماعية و الحكومية و الاقتصادية. وعدم توفر بيانات ثانوية مفيدة في كل البلدان او تكلفتها عالية. وصعوبة جمع بيانات اولية (الامية، عدم توفر هاتف، بريد، عدم التعاون لاعطاء بيانات، عدم تعاون رجال الاعمال..)، و اللغة و الترجمة. وعدم تماثل الاجابات مع الواقع (مبالغة، كذب..). أما pride فيرى ان مشاكل التسويق الدولي هي كما يلي: السيادة. الظروف الحضارية للبلد. نظم النقد. السياسة الأقتصادية. الثقافة والمجتمع (التمدن). الظروف القانونية والسياسية. ويمكن معالجة هذه المشاكل من خلال الاتي:

1. استخدام الملاحظة و الحكم الشخصي عند استحالة جمع البيانات
2. استخدام مقاييس بديلة في حالة عدم و جود مقاييس اصلية
3. استخدام اساليب تحليلية مناسبة للواقع
4. تعميم نتائج بلدان مماثلة للبلد
5. تصنيف البلدان لمجموعات و اختيار سوق ممثل لها لأجراء الدراسة
6. استخدام البيانات الثانوية المتوفرة في السفارات و الغرف التجارية
7. الاتصال المستمر بالو كلاء و تجار التجزئة لاخذ المعلومات.

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم التسويق الدولي، مركزاً على اهميته في المنظمات المعاصرة.
س2: وضح اهم اوجه الشبه والاختلاف بين التسويق المحلي والدولي.
س3: اشرح اهم مصادر جاذبية التسويق الدولي ومراحل تدوره دولياً.
س4: ناقش طبيعة دور المدير العلمي في انجاح التسويق الدولي.
س5: اشرح وبشكل مفصل اهم مكونات المزيج التسويقي الدولي.
س6: ناقش اهم إستراتيجيات التسويق الدولي.
س7: ناقش ما المقصود بمفهوم البيئة التسويقية الدولية واهم مكوناتها.
س8: اشرح اهم ابعاد الدخول للأسواق الدولية.
س9: ناقش اهم نظريات سلوك التسويق الدولي. مع توضيح اهم مبادئ التسويق الدولي
س10: ناقش اهم مشاكل التسويق الدولي، مع توضيح كيفية معالجتها.

الفصل التاسع عشر

نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة

الفصل التاسع عشر

نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة

إن التزام منظمات صناعة الغذاء بأركان المسؤولية الاجتماعية، تهدف من ورائه إلى تحسين صورتها أمام زبائنها، ولكي تحقق ذلك عليها أن ترفع من جودة منتجاتها وان تستخدم احدث التقنيات والأنظمة العلمية الحديثة المستخدمة في صناعة الغذاء، ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على مفهوم نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة
2. التعرف على نشأة نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة
3. عرض اهم تحديات نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة
4. تحديد أهمية وفوائد نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة
5. التعرف على معايير الغذاء الخاصة بمنح الجوائز الصحية
6. التعرف على اهم مبادئ نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة
7. التعرف على مفهوم المنتج الغذائي بين الضبط والوقاية
8. التعرف على مفهوم تحالفات نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة الدولية
9. تحديد اهم أهداف تحالفات نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة الدولية

اولا : مفهوم نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة

يشير مصطلح HACCP إلى الأحرف الأولى للتعبير الإنكليزي Hazard Analysis and Critical Control Points وهي مواصفة عالمية خاصة بمصانع الأغذية، يهدف تطبيقها إلى ضمان سلامة المنتجات الغذائية المصنعة من أية مخاطر، يمكن أن يتعرض لها الزبون نتيجة تناوله لهذه المنتجات، ويترجم المصطلح للغة العربية (تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة). وكما هو معلوم إن المواد الغذائية عرضة للمزيد من المخاطر خلال مراحل متعددة تمر بها قد تؤدي إلى الإخلال بسلامتها وبالتالي تنعكس سلباً على تقبل الزبون لها لشعوره بأنها ستضر بصحته، ومن هذه المخاطر، البايولوجية، الكيمياوية والمادية، والتي تؤدي إلى إحداث المزيد من التهديدات لصحة الزبون، فقد أظهرت الإحصاءات إن هناك (20000) مواطن يصاب سنوياً في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها نتيجة التلوث الغذائي. إذ يقوم نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة بتحديد المخاطر النوعية وتدابير انتقائها ومكافحتها،

وذلك من أجل ضمان السلامة الغذائية، وهذا النظام بمثابة أداة لتقييم المخاطر وتقدير مغبة حدوثها واتخاذ التدابير التي ترمي إلى اتقائها ومكافحتها بدلاً من الاعتماد على اختبار المنتج النهائي، وغير ذلك من طرق التفتيش التقليدية ، كما يمكن استيعاب ما يطرأ من تغييرات تتصل بالمنتج كالتحسينات التي تجري على تصميمات المعدات ومراحل التصنيع والمستحدثات التقنية، كما يعاون تطبيق هذا النظام على القيام بعملية الرقابة التي تضطلع بها الجهات التنظيمية وذلك بالتركيز على الأشياء شديدة المخاطر على الصحة.أي أن نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة يضمن الأمن الغذائي، إذ يركز على ستراتيجيات الوقاية على وفق معايير معروفة، إذ انه يركز على المراحل المهمة خلال سير المنتجات من المصنع إلى المستهلك على وفق صيغة تكلفة فاعلة، فهو يحدد المخاطر والممارسات الخاطئة في مرحلة مبكرة بدلاً من التفاعل مع حالات العجز في اختبار المنتج المصنع، كما يركز على المواد الأولية وسيطرة العملية وأوضحت دراسة (Whitehead, 1995) عدداً من الاعتبارات عند تبني ستراتيجية لضمان سلامة الغذاء، إذ أكد بموجب هذه الدراسة ضرورة توفر ما يأتي:

1. وجود ملاك عمل خدمة غذائية ذي معرفة بوسائل الصحة الغذائية.
2. يطلب الزبائن أنظمة صحة ممتازة عند كل مرحلة من سلسلة الغذاء، الذي يجب توفيرها.
3. وجود قانون غذاء بسيط ذي تصميم جيد.
4. وجود دعم لقانون الغذاء.

بينما أشارت دراسة (Unnevehr et al., 1994) إلى أن نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة عملية مهمة يمكن تطويرها للتغلب على تنوع المنتجات ضمن إطار المواد المتوفرة لدى المنظمات، وانه فلسفة وليست مجرد قانون. ويرى (Morrison et al., 1998:) أن تطبيق هذا النظام يؤدي إلى حصول المنظمة على أرباح مالية ليس من خلال تحسين المبيعات حسب، بل من خلال الاستخدام الأفضل للموارد التي تؤدي إلى ادخار في الكلف.عليه فأن نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة بمثابة نظام إداري يرتبط بأهمية سلامة الغذاء المقدم للزبون، ويمكن أن نحدد ملامح هذا المفهوم من خلال إثارة الأسئلة الآتية:

- ما نوع الأعمال التي تمارسها المنظمة؟
- ما المخاطر التي ترافق سلامة الغذاء في أعمال المنظمة؟
- ما أسباب تلك المخاطر؟
- في أية مرحلة من العملية يمكن حدوث تلك المخاطر؟

- كيف بأمكان المنظمة من عرض برامج الرقابة أو معالجة تلك المخاطر؟
- كيف بأمكان المنظمة من عرض برامج الرقابة التي تمتلكها لمعالجة تلك المخاطر؟
- ما احتمال كون هذه المخاطر تشكل خطراً على زبائن المنظمة؟ وما درجة هذا الخطر؟
- ما الذي تفعله المنظمة إذا ما سارت عمليات المعالجة بشكل خاطئ؟

إن امتلاك المنظمة لإجابات دقيقة حول الأسئلة الواردة آنفاً تجعل الصور واضحة لتحديد معالم هذا المفهوم، ويمكن تلخيص ما ذكر بأنه يمكن القول إن المفهوم يدور حول (Zagory & Grarren, 1999):

- ما الذي تفعله المنظمة؟
- لماذا تفعل ذلك المنظمة؟
- هل أنها حقاً ستفعل ذلك؟

من هذا كله يتبين أن نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة هو نظام يتعلق بمتابعة سلامة الغذاء المقدم للزبون، وتشمل هذه العملية الرقابة على كافة الأنشطة التي تتعلق بالغذاء من الحقل إلى المستهلك، أي بعبارة أخرى من الحقل إلى الفم (from the field to the mouth) .

ثانياً : نشأة نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة

بدأ الحديث عن جودة الغذاء وسلامته منذ أواخر الخمسينيات من القرن الماضي عندما تعاقدت وكالة NASA [1] مع شركة Pillsbury لتصنيع الأطعمة للرحلات الفضائية المزودة بالرواد، ووضعت الحكومة متطلبات (شروط) سلامة صارمة للأطعمة التي يستهلكها رواد الفضاء، وكنتيجة لذلك طورت شركة Pillsbury عملية تمنع ظهور مخاطر الأطعمة، وسمي هذا المفهوم بتحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة، وقد تكون من ثلاثة مبادئ هي:

1. تحديد المخاطر.
2. تحديد نقاط الرقابة الحرجة للرقابة على أي خطر.
3. تثبيت أنظمة المراقبة.

قدم هذا المفهوم الأصلي لنظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة لأول مرة إلى العامة خلال المؤتمر الوطني لحماية الغذاء في عام 1971 عندما بدأ الحديث عن جودة الغذاء

---

[1] National Aeronautics and Space Administration (NASA)

وسلامته يكثر، ويأخذ أصداء، خاصةً بعد الشروع باستخدام المواد المضافة للغذاء (Food Additives)، إذ وجب التأكد من آثار هذه المواد على الأغذية من جهة، ومدى سلامتها، وقابليتها للاستهلاك البشري من جهة أخرى. وفي مطلع الثمانينات من القرن الماضي بدأت المناقشات تتركز حول الأثر المتبقي للمبيدات والإشعاعات Pesticide Residues & Irradiation في المحاصيل الزراعية والأضرار الصحية التي تسببها لمستهلكي هذه المحاصيل. وتركزت الدراسات والنقاشات في هذا الميدان منذ بداية التسعينات حتى يومنا هذا حول مواضيع الهندسة الوراثية Biotechnology المطبقة على المحاصيل وتأثيرها على الإنسان، عند تناول غذاء مصنع من محصول أو ثمار معالجة وراثياً. إن التطور الذي حصل في التعاون بين وكالة (NASA) الأمريكية والجيش الأمريكي وشركة Pillsbury الأمريكية لتطوير وإنتاج منتجات غذائية خاصة ببرنامج الفضاء، بحيث تكون خالية تماماً من أي تلوث بيولوجي أو مادي أو كيميائي، أي أنها تحقق شرط المعيب الصفري zero defect. ولا يعتمد نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة على اختيار المنتج النهائي لضمان سلامة الغذاء، بل يشمل كافة مراحل الإنتاج ابتداءً من المادة الأولية، مروراً بعمليات التصنيع والتخزين وحتى مرحلة الاستهلاك. وفي بداية الثمانينات من القرن الماضي أصدرت اللجنة الاستشارية الوطنية للمقاييس الميكروبيولوجية للأغذية في أمريكا (NACMCF) [1] توصياتها إلى إدارة الأغذية والأدوية (F.D.A) [2] وخدمات فحص الغذاء (FSIS) [3] بتطبيق نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة عند التفتيش وفحص الأغذية. وفي عام 1995 نشرت (FSIS) القواعد المقترحة لتطبيق النظام المذكور في مصانع اللحوم والفراريج في أمريكا.وتعقد في مختلف دول العالم وخاصةً الدول الأوربية مهرجانات الأغذية والمعارض الزراعية السنوية، مثل معرض Vale of Glam Organ Agricultural الذي عقد في شهر آب 2002 على ارض قلعة Fonmon، وقد تناول هذا المعرض الزراعي والذي انطلق عام 1953 قطعان الماشية وأحداث وضع الأطواق على الحيوانات، وضم اكثر من (200) مشترك بضمنهم مقدمي الأطعمة الجوالين، وقد كان الراعي لهذا الحدث شركة Food Hall والتي استضافت أسواق مزارعي الوادي، وممثلين عن الاتحاد النسائي للغذاء والزراعة والمؤسسة النسائية، إذ يتوجب على منظمي

---

[1] NACMCF مختصر National Advisory Committee for Microbiological Criteria for Food

[2] FDA مختصر Food and Drug Administration

[3] FSIS مختصر Food Safety Inspection Service

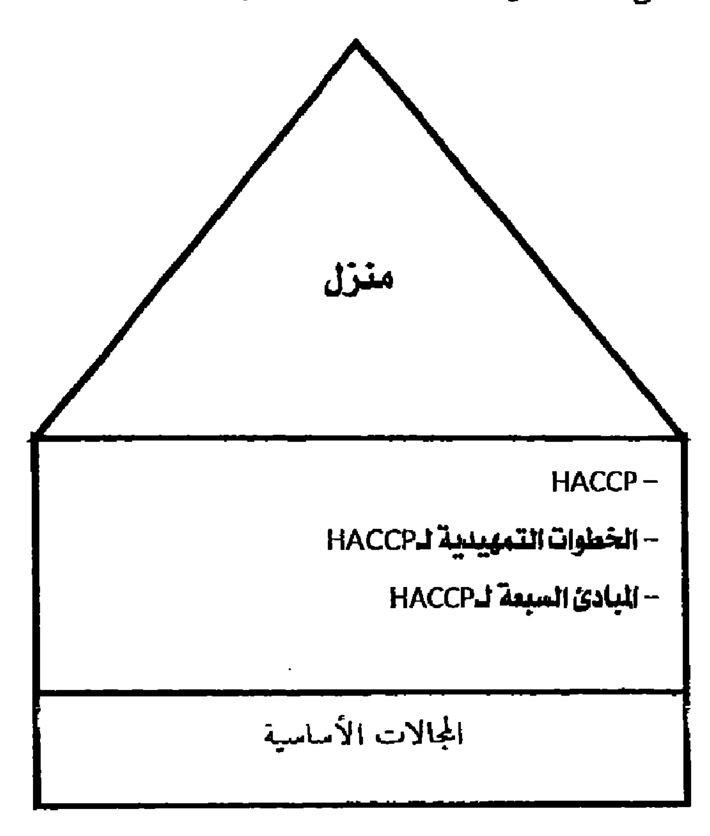
مهرجانات الأغذية والأسواق الموسمية واسواق المزارعين والمعارض الزراعية والمهرجانات وحفلات الشواء العامة التخطيط لسلامة العارضين والجمهور، والدخول على سيارات الطوارئ، واحتياجات الرعاية الصحية، ومنع الازعاجات الناجمة عن الضوضاء، والتأمين والقانونية، ومن ثم فان على العارضين والتجار الذين اهتموا بهذه الأحداث تحقيق معايير سلامة الغذاء والمعايير التجارية الأخرى التي تنطبق على التعاقدات الغذائية المتنقلة أو المؤقتة، وكانت المواضيع التي عدها المنظمون للمهرجان مهمة بالنسبة للتجار والمنتجين وهي الآتي:

- ترتيبات غسل الأيادي لاصحاب الحظائر.
- استخدام تعقيم الأيادي والمسوح المضادة للبكتريا.
- الملابس الوقائية.
- آليات الإسعافات الأولية.
- السيطرة على درجات الحرارة أثناء النقل والعرض.
- العناية بالغذاء، أي إجراءات السيطرة على درجة حرارة الأغذية المشتراة.
- المواد الملائمة المستخدمة في الأرضيات وجدران الحظائر وسطوح الإعداد.
- التخلص من المياه الفائضة والنفايات.
- وضع التصنيفات والأوزان.
- التسجيل والترخيص.
- تقطيع اللحم.
- العينات المجانية من الأغذية.
- جاذبية الحيوان.
- سلامة التجهيزات الكهربائية والغاز السائل.
- إرشادات النظافة في المطبخ.

وقد أكد المشاركون في المهرجان على جملة من المخاوف كان من أبرزها:

- فرص انتقال التلوث عند النقل والإعداد.
- الافتقار إلى السيطرة على درجات الحرارة خلال الحدث.
- ترتيبات الخزن غير الملائمة.
- الافتقار إلى معدات إطفاء الحريق.
- سلامة المولدات الكهربائية ووقود الطبخ.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بهذا الموضوع، إلا انه وفي دراسة مسحية أجريت على (300) مديراً يملكون إجازة في الصحة الغذائية وجدت بان (54٪) منهم يفتقرون إلى مهارات الصحة اللازمة لوجود إدارة آمنه للعملية الغذائية. وقد ذكرت دراسة أخرى حالات قصور طويلة الأجل والمتمثلة في وجود مديرين وعاملين غير ذوي تعليم كاف بمجال الأمن الغذائي، إلا أنها لم توضح الاختلافات بعد مرور ستة شهور، وينبغي أن لا يكون هناك تعليم وتدريب حسب، بل أن يكون هناك أيضا تقييم لقدرة الصحة المتمثلة في قياس السلوك داخل موقع العمل. ويصور الشكل (69) منزل سلامة الغذاء حسب آخر التعديلات.



الشكل (69) منزل سلامة الغذاء

Source: Cifrani, C.A, J.J.Tsiakalas, J.E. west (2002), The ASQ ISO9000: 2000 handbook, ASQ quality press, Milwaukee.

ثالثاً: تحديات نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة

إن موضوع سلامة الغذاء له تأثير مباشر في صحة وسلامة البشر، وإن العديد من الأعراف والتقاليد والعقائد الدينية أكدت على ضرورة الاهتمام بسلامة الغذاء عبر التاريخ، وإن هذا الاهتمام له مسببات لعل أبرزها:

1. إن الأمراض الناجمة عن الأغذية المصنعة في تزايد مستمر بسبب كثرة الشركات المصنعة لتلك الأغذية من جهة، وكذلك زيادة نوعيات وكميات تلك الأغذية من جهة أخرى.
2. اهتمام دول العالم بموضوع الأغذية، وهذا ما أكده تأسيس منظمة الصحة العالمية ومنظمة الزراعة والأغذية، وكانت من أسبقيات أهدافهما الاهتمام بصحة ملايين البشر من الآثار الضارة للأغذية المصنعة.
3. زيادة الوعي الصحي للناس، بسبب التحضر المدني، مما أدى إلى زيادة الحرص على سلامة ونظافة الغذاء.
4. زيادة عدد الأفراد من ذوي الحساسية الشديدة للمشكلات الصحية الناجمة عن الأغذية المصنعة، ككبار السن، العجزة والمراهقين.
5. زيادة اهتمام المنظمات بحساب النتائج الاقتصادية للأمراض الناجمة عن الأغذية المصنعة.
6. استخدام التقنيات الحديثة للاهتمام بسلامة المنتجات لتكون ملائمة للاستهلاك العائلي، من خلال مراعاة الظروف الاقتصادية والاجتماعية للعائلة.
7. التغير في انماط الحياة، الذي أدى إلى زيادة عدد الذين يتناولون الأطعمة خارج منازلهم، وزيادة عدد خدمات الأغذية، ومحلات التجهيزات الغذائية، وكذلك زيادة عدد أكشاك الأغذية في الشوارع، أو زيادة مطاعم الأغذية السريعة، والتي لا تسهم في الغالب بموضوع سلامة الغذاء مقارنة بالعائلة.
8. التوسع في السوق العالمية للسياحة والتجارة الدولية للمواد الغذائية والتي من شأنها أن تقود إلى الكشف عن العديد من مخاطر الأغذية المصنعة في المناطق الأخرى.
9. زيادة التلوث البيئي.

رابعاً: أهمية وفوائد نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة

يمتلك هذا النظام دوراً رئيساً ليلعبه في جميع قطاعات الأغذية، إذ يتم تبني هذا النظام على نطاق واسع في كافة أرجاء صناعة الأغذية، إضافة إلى المنظمات الكبيرة في قطاع تقديم الأطعمة والضيافة، وفي الوقت الحاضر يعد إلزاميا فقط في عدد من القطاعات، ولكن ينجم عن الدعوات الحالية إلزامية تطبيقه في دول الاتحاد الأوربي وفي كل شركات صناعة الأغذية. وقد يعد تطبيق هذا النظام في الأعمال الصغيرة نظاماً معقداً، وقد يكون ذلك صحيحاً في مجال تقديم الطعام والضيافة، إذ ينظر إلى التنوع الواسع للأطباق المقدمة على انه من الأمور التي تتطلب خططاً طويلة ومفصلة، لذلك فان الصعوبات التي تعانيها بعض الأعمال عند تبني هذا النظام معروفة تماماً، ومن ثم فان المنظمة تدرس الطرق التي يمكن بواسطتها تسهيل هذه العملية عبر مقاييس مثل إقرار خطط نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة العامة، التي يمكن للأعمال التجارية من أن تتبناها لاستخدامها الخاص، ورعاية مراكز الخبرة، وتحديد الممارسات الجيدة في هذا المجال، كما أن هناك عاملاً مهماً آخر لجميع أعمال الأغذية وهو التدريب الصحيح لطاقم العمل في ممارسات المحافظة على نظافة الأغذية، في حين أن هناك أعدادا كبيرة من متعهدي الأطعمة ممن قد دخلوا في فصول دراسية في نظافة الأغذية الأساسية، ومن المعتقد على نطاق واسع أن ذلك لا يضمن فهماً ملائماً لإجراءات سلامة الغذاء، لذلك فقد بدأت الوكالة الدولية للأغذية بالتعاون مع مقدمي التدريبات بمناقشة الطرق التي يمكن بواسطتها جعل التدريب اكثر عملية في التطبيق، كما وأنها بدأت أيضا بإجازة أعمال تقييم برامج التدريب الحالية. إن الدافع الرئيس لتطبيق هذا النظام ينبع من حاجة المنظمة لكسب ثقة الزبون، وذلك تحت تأثير جملة من العوامل، ومنها:

1. ازدياد معرفة الزبون للمنتجات التي يبتاعها ويستهلكها نتيجة التطور الكبير الذي حدث مؤخراً، في وسائل الإعلام والاتصالات.
2. ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات المنتجة، لحيازة اكبر حصة من السوق، في ظل التوسع المطرد للأسواق، والاتجاه إلى إلغاء الحواجز والحدود الجمركية بين الدول.
3. دور الدول المتزايد في تطبيق نظم الجودة والوقاية لحماية المستهلكين، عن طريق إنشاء هيئات حكومية تشرف على وضع الإطار المنظم لعملية الإنتاج والاستهلاك.

ويعود تطبيق نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة بفوائد جمة على الصناعات الغذائية بوصفه أداة إدارية لمراقبة سلامة الغذاء. وفيما يأتي بعض هذه الفوائد:

1. أسلوب فعال يمكن تطبيقه في جميع نواحي السلامة الغذائية بما فيها اتقاء المخاطر البيولوجية والكيميائية والمادية في جميع مراحل السلسلة الغذائية، بما في ذلك المواد الخام والنمو والحصاد والشراء والإنتاج والتوزيع والتخزين واستخدام المنتج النهائي.
2. يوفر الأسس العلمية السليمة التي تقضي بالأخذ بجميع الاحتياطات المعقولة للحيلولة دون وصول الخطر إلى المستهلك.
3. يعتمد الأسلوب الوقائي في إنتاج المنتجات الغذائية المأمونة، فهو لا يعتمد على اختبار المنتج النهائي.
4. يسهم في تقليل خسائر الإنتاج الناجمة عن التلف.
5. يعزز الثقة في تجارة المواد الغذائية، واستقرار حالة سوقها.
6. يسهم في عمليات تصميم وإنشاء مرافق ومعدات جديدة لتصنيع الأغذية وذلك بالتنبؤ بالمخاطر المحتملة واقتراح إجراءات مكافحتها.
7. زيادة ثقة المستهلك بالمنتجات التي تقدمها المنظمة له، وبالتالي بناء علاقة وطيدة معه قائمة على أساس زيادة درجة الولاء لعلامة الشركة.
8. يسهم النظام في تطوير جودة منتجات المنظمة، من خلال الالتزام بمقاييس معينة للجودة.
9. تزويد المنظمة بالوثائق الخاصة بضبط العمليات لديها مما يسهل عملية الرقابة في المنظمة.

وذهب البعض إلى تصنيف تلك الفوائد حسب الجهة المستفيدة منها، على انه يحقق فوائد للشركة وللزبائن وللحكومة كلاً على حدة وكالآتي:

1. للشركة: يحقق تطبيق هذا النظام للشركة ما يأتي:
   - إنتاج غذاء أمين مع تقليل مخاطرة الأعمال.
   - تطوير وتحسين سمعة وشهرة الشركة في السوق.
   - امتلاك إدارة الشركة لأفكار واضحة حول مكونات وتطبيقات سلامة الغذاء.
   - تعود الشركة على إطاعة القوانين والأنظمة.
   - يحدد بوضوح اللجنة المتخصصة بسلامة الغذاء في الشركة.
   - بناء ملاك تنظيمي افضل لاستغلال الوقت بشكل افضل.
   - يؤدي إلى تقليل الهدر في الموارد.
   - يؤدي إلى تقليل شكاوى الزبائن.
   - زيادة إمكانية غليان السوق.
2. للزبون: إن تطبيق النظام المذكور يحقق الفوائد الآتية للزبون:

- تقليل مخاطرة الأمراض.
- تطوير جودة الحياة بشكل عام.
- بناء الثقة بالغذاء وبالتالي بالشركة ذاتها.

3. للحكومة: إن تطبيق النظام المذكور يحقق الفوائد الآتية للحكومة:

- تسهيل فحوصات سلامة الغذاء من خلال كثرة فعالية رقابة الغذاء.
- تطوير الصحة العامة من خلال تقليل كلف العناية الصحية، وتوجيه مبالغها لانشطة أخرى.
- تسهيل التجارة الدولية.

وقد أوجزت (ندوة تحليل مصادر الخطر ونقاط الرقابة الحرجة في مجال الصناعات الغذائية، 2004) والتي عقدت في سلطنة عمان هذه الفوائد، بكونها تتمثل بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وسرعة الاستجابة للمشكلات التصنيعية المحتمل حدوثها، وضمان السلامة والجودة والمنافسة وكسب ثقة المستهلكين، وفتح الأسواق الخارجية للصادرات مما يدعم اقتصاد البلد، كذلك يحدد نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة مسؤولية تحديد النقاط الحرجة التي قد تكون مصدراً لتلوث الغذاء، خلال عمليات الإنتاج على مسؤولية منتجي الأغذية وبالتالي وضع احتياطات المراقبة عليها لتفادي أي تلوث محتمل، وبإتباع هذا النظام يتم رفع كفاءة عملية الرقابة والتأكد من سلامة الغذاء.

خامساً: معايير الغذاء الخاصة بمنح الجوائز الصحية

أكدت إحدى الدراسات المسحية التي قامت بها وكالة معايير الأغذية عام 2004 أن 46 ٪ من أولئك الذين تمت مقابلتهم كانوا مهتمين بالجانب الصحي لمجال واحد أو اكثر من مجالات تقديم الطعام. وكان الاهتمام الأساسي للمستهلك بنظافة الأشياء البارزة عموماً، وملاك العمل أو المطبخ، وكان تلوث الغذاء هاجس اغلب المستهلكين، كما أكدت الدراسة كذلك على انعدام ثقة الكثير من المستهلكين بالمعايير الصحية لمشاريع الأغذية، ويلاحظ أن نصف عدد مطاعم ومؤسسات تقديم الطعام التي كانت محل تفتيش من قبل مديري الصحة البيئية خرقت قوانين سلامة الغذاء. لذلك تحرص اليوم منظمات صناعة الغذاء على تطبيق المعايير الخاصة بصناعة الغذاء والصادرة من وكالات الأغذية المحلية والعالمية، بهدف الحصول على الجوائز الصحية، إذ أن القضايا والمعايير الأساسية لتلك الجوائز كانت:

1. تكون بسيطة بالمعرفة والتطبيق.

2. تكون عادلة ومتناسقة.
3. قابلة للتسليم بدون إدخال أعباء مفرطة على السلطات المحلية.
4. أن تشجع المشاريع لرفع المعايير.
5. تشمل جميع حالات تقديم الطعام.
6. تقدير الأهلية لكي تحدد بفعل خطأ معين من خلال التفتيش المبرمج.
7. تقدير المعايير يجب أن يعتمد على قانون سلامة الغذاء حسب، الصادر عام 1990 من وكالة معايير الغذاء بخصوص توجيه الصناعة ذات العلاقة.
8. يجب أن يكون هناك نظام لتحديد الدرجات مدون ليستخدم كأساس لتوجيه أو إعطاء درجات للجوائز.
9. الجائزة يجب أن تقدم عندما يكون المدير التنفيذي واثقاً بان المشروع وصل إلى المعيار المطلوب، ويمكن المحافظة عليه.
10. يجب أن يكون هناك تفتيش مبرمج من مده إلى أخرى.
11. تمنح شهادة تشير إلى منح الجائزة الصحية للمنظمة الملتزمة بالمعايير.

ولكي يتم وضع نظام للجوائز الصحية والمكافآت الصحية للمنظمات التي تلتزم بالمعايير المذكورة آنفا، لابد من تناول الأمور الآتية ضمن البرنامج المتكامل لتلك الجوائز:

1. الإدارة والتمويل.
2. الأهلية.
3. مقدرو الجوائز.
4. معايير الجوائز.
5. تحديد درجات الجوائز.
6. أمد الجوائز.
7. عدد الفائزين بالجوائز.
8. الدعاية.

سادساً: مبادئ نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة

يعتمد إنشاء وتطبيق هذا النظام على سبعة مبادئ واردة في المواصفة والتي تخص المنتجات، وما على المنظمات التي تريد تطبيق هذا النظام إلا العمل على الالتزام بهذه المبادئ فيما يخص منتجاتها، وفي الآتي شرحاً لهذه المبادئ السبعة:

1. تحليل المخاطر: كل منتج غذائي يتصف بمجموعة من الخواص الكيميائية والمادية والبيولوجية، والتي يجب المحافظة عليها أو ضبطها ضمن حدود معينة، حتى يكون المنتج قابلاً للاستهلاك البشري، يتطلب هذا المبدأ تطوير مخطط التدفق الذي يحدد كل خطوات العملية بما فيها المدخلات، والتحويلات والفحوص والتأخيرات، ويلعب الرسم البياني لتدفق العملية دوراً مهماً في منع الخطر، إنه يفصل كيفية إنتاج المنتج ويشير إلى كل الخطوات الحرجة في العملية، ويمكن استخدامه للتأكد من عدم تغير أي من الخطوات الحرجة أو الخطوات الأخرى التي يمكن أن تكون خطرة، ولكل خطوة في العملية، ينبغي أن يحدد المهتمون بصناعة المنتجات الغذائية ويقوّمون أهمية المخاطر ويحددون إجراءات السيطرة التي ينبغي تطبيقها للسيطرة على المخاطر المهمة، وهناك حاجة إلى دراسة كل المدخلات إلى العملية بما فيها المواد الخام والمواد المضافة ومصادر المياه المستخدمة ومواد التعليب ومعدات التعقيم وظروف الخزن ومناهج المعالجة والمنتج والمباني والأشخاص الذين لديهم إمكانية توليد الخطر في المنتج. لا بد من الإشارة إلى أن تقييم أهمية المخاطر المحتملة قد تكون غير موضوعية بسبب اعتمادها على العاملين أنفسهم والذين يكونون ضمن فريق نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة ولكن بشكل عام إن التحليل الجيد للمخاطر يجب أن يحقق غايات ثلاث هي:

- تحديد المخاطر وأساليب الضبط والقياس المرتبطة بها.
- تحديد التغييرات اللازم إجراؤها على المنتج أو العمليات لتحقيق شروط الأمان أو تحسينها.
- توفير قاعدة مرجعية يتم على أساسها تحديد النقاط الحرجة.

ويشكل التحليل الجيد للمخاطر، إذن الخطوة الأولى في وضع خطة ضبط فعالة، فإذا كان التحليل غير جيد، وكانت المخاطر غير محددة بشكل واضح، لن تكون خطة الضبط فعالة، حتى ولو تم تطبيقها بشكل جيد.

2. تحديد نقاط الرقابة الحرجة: عند تحديد المخاطر المهمة وإجراءات الرقابة لكل خطوة في العملية، فإنه من الضروري تحديد فيما إذا كانت تلك الخطوة في العملية بمثابة نقطة رقابة حرجة (CCP). إن عدم التحديد الدقيق لنقاط الرقابة الحرجة سيؤدي إلى فقدان السيطرة على الخطر وبالتالي تهديد سلامة المستهلك، أو فقدان جودة المنتج، والسؤال الذي يساق هنا هو: إذا لم ينجز شيء في هذه الخطوة في العملية،

هل سيصبح من الصعب السيطرة على الخطر؟، إذا كان الجواب بالإيجاب، فإن هناك حاجة إلى تطبيق اجراء أو أكثر من إجراءات الرقابة. إن أية نقطة في سلسلة الإنتاج بدءاً من المادة الأولية وحتى المنتج النهائي، يمكن فيها تخفيض المخاطر إلى الحدود المسموح بها، أو ضبطها أو إزالتها، يمكن أن تعتبر نقطة حرجة، ويجب حتماً أن تتعلق هذه النقاط والمخاطر التي تمثلها بالأمان الغذائي، ومن الأمثلة على ذلك المعالجات الحرارية، اختبار محتويات المنتج، عمليات ضبط تشكيل المنتج، اختبار التلوث المادي للمنتج، وعملية تسخين المنتج إلى درجة محددة ولمدة زمنية محددة لقتل عناصر ميكروبيولوجية ممرضة، ويفترض أن تخضع النقاط الحرجة المحددة إلى تحليل دقيق وكافٍ، وأن توثق.

3. تعيين الحدود الحرجة (حدود القبول) لكل نقطة رقابة حرجة: هناك حاجة لتثبيت الحدود الحرجة لكل نقطة رقابة حرجة (CCP)، والحد الحرج هو الذي لا يمكن أن يكون هناك انحراف عنه إذا كان المطلوب أن يلبي المنتج مقاييس الجودة المحددة وسلامة الغذاء، وهذه الحدود تمنح الفرصة للتمييز بين القبول وعدم القبول، موضحة الفرق بين المنتج الآمن وغير الآمن، وذي الجودة العالية والجودة الواطئة، وينبغي أن يكون لكل إجراء رقابي حداً حرجاً، وإذا تجاوز الحد الحرج لإجراء الرقابة فإن ذلك سيؤدي إلى حدوث خطر، وبالتالي يكون من المطلوب تثبيت تلك الحدود، وأن يكون من السهل قياس تلك الحدود، ويكون من الممكن مراقبة تلك الحدود وبسهولة. وما دام هدف أي نظام للجودة اكتشاف المشكلات حال ظهورها وبالتأكيد قبل وصولها إلى الزبون، فإن الحدود الحرجة المختارة ينبغي أن تعطي نتائج سريعة. وتتناول الحدود الحرجة عادةً مجموعة من العوامل، كدرجة الحرارة والزمن والقياسات ودرجة الرطوبة ومستوى الفطريات ودرجة الحموضة وتركيز الملح وتركيز المواد الحافظة وكذلك خواص المنتج مثل الطعم والمنظر.... وغير ذلك من الاعتبارات الاخرى، وينبغي الاعتماد على المعلومات العلمية الدقيقة في تعيين واعتماد الحدود الحرجة، إذ يمكن الرجوع بهذا الصدد إلى القوانين والأنظمة المطبقة والمعمول بها، وكذلك إلى الدراسات المنجزة حول الموضوع، والى النتائج العلمية، وآراء الخبراء في المجال الذي تتم دراسته.

4. إنشاء نظام المراقبة والضبط لكل نقطة رقابة حرجة: تتضمن خطة نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة وضع إجراءات المراقبة الضرورية لضمان أن

تبقى العملية تحت السيطرة، وأن لا يجري تجاوز الحدود الحرجة. إن المراقبة عملية تنظيم تسلسل مخطط من الملاحظات، أو مقاييس الرقابة لتقويم فيما إذا كانت الرقابة الحرجة تبقى تحت السيطرة، كما يمكن أن تساعد المنتجين على تحديد المشاكل قبل ظهورها والتأكيد على سبب المشاكل، وتخدم عملية المراقبة ثلاثة أهداف رئيسة هي:

- متابعة العمليات عبر الزمن، بحيث يمكن للإدارة أو للمشرف على العملية، اتخاذ الإجراء المناسب، وفي الوقت المناسب، إذا ما تم اكتشاف انحراف أو ميل معين للعملية، ينذر بإمكانية تجاوز أحد المعايير، للحدود الحرجة المعينة له.
- تحديد متى تم تجاوز أحد الحدود الحرجة، وكانت العملية غير مضبوطة، إذ أن ذلك يسمح باتخاذ الفعل التصحيحي المناسب الذي يأخذ بعين الاعتبار مدى الخطر الذي يمكن أن يكون قد أصاب المنتج نتيجة هذا الانحراف.
- توفير السجلات المكتوبة عن العملية، والتي يمكن أن تستخدم في عمليات التحقق اللاحقة، بهدف كشف وتجنب المشكلات والأخطاء.

وكل عملية غير خاضعة للمراقبة بالشكل الصحيح والمناسب يمكن أن تنتج منتجاً خطراً من الناحية الصحية، عندما يحصل فيها انحراف عن الحدود المسموح بها، لذلك فإنه يتوجب أن تكون المراقبة فعالة وتواترها مناسباً، فالحالة المثالية للمراقبة أن تكون مستمرة، وهذا ممكن باستخدام عدد من الطرق الكيميائية أو المادية.

5. اتخاذ الأفعال التصحيحية: عندما تشير المراقبة إلى وجود تجاوز للحد الحرج، فينبغي اتخاذ الإجراء التصحيحي، ويتألف الإجراء المباشر من جزأين:
   أ. هناك حاجة إلى تبديل العملية لاسترداد الرقابة.
   ب. ينبغي عزل المنتج المشكوك فيه والتعامل معه، ويركز الإجراءالتصحيحي على:
      - تحديد المنتج غير المطابق لمنع استخدامه بشكل غير متعمد.
      - اتخاذ القرار بشأن ما يحدث للمنتج غير المطابق.
      - تعديل العملية للمحافظة على الرقابة.
      - تسجيل الإجراء التصحيحي المتخذ.

ينبغي مراجعة الإجراءات التصحيحية سنوياً على الأقل بحثاً عن التوجهات والفرصة لتنفيذ الستراتيجيات الوقائية. ويفترض أن يتم تحديد أفعال تصحيحية خاصة في كل نقطة حرجة بشكل مسبق، وتوثيقها في خطة نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة، ويجب أن تحدد إذاً هذه الخطة على الأقل:

- ما يتم فعله في حال حدوث انحراف.
- المسؤول عن تنفيذ الأفعال التصحيحية.
- سجلات الأفعال المتخذة الواجب وضعها وحفظها.

وغالباً ما توكل مهمة رقابة تنفيذ الأفعال التصحيحية وتقدير فاعليتها إلى الأشخاص الذين يمتلكون معرفة جيدة بالعملية المعنية والمنتج، وكذلك بنظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة المطبق، ويمكن أيضاً الاستعانة ببعض الخبراء، لمراجعة المعلومات المتوفرة عن عدم المطابقة، وتقدير مدى الخطر الذي تعرض له المنتج، وبالتالي النصح بالأفعال التصحيحية المناسب.

6. وضع إجراءات التحقق: إن التحقق هو بتعريف مجموعة النشاطات المختلفة عن نشاطات المراقبة، التي تم فيها تحديد صحة خطة نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة الموضوعة وإمكانية تطبيقها، والتأكد من التنفيذ على وفق هذه الخطة، وهناك ثلاثة عناصر أساسية للتحقق:

- المراجعة الداخلية المستمرة لسجلات الإجراء التصحيحي والمراقبة لضمان أن تكون كل العملية وكل نقطة رقابة حرجة تحت السيطرة.
- التدقيق الداخلي والخارجي لضمان اتباع مبادئ نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة وعدم تغير العملية والمدخلات.
- التبرير أو التثبيت الداخلي والخارجي بأن كل المخاطر ذات العلاقة قد حُددت، وبأن تحليل الأهمية صحيح ومبرر، والحدود الحرجة مناسبة، وإجراءات الإجراء التصحيحي والمراقبة فعالة.

7. تثبيت التوثيق وحفظ السجلات: يعد هذا المبدأ الخطوة الأكثر صعوبة للمنظمات، وينبغي أن يزود حفظ السجلات (لأغراض التدقيق الخارجي) بالدليل الموضوعي على أن:
   - كل مقياس رقابة وإجراء المراقبة قد جرى تطبيقه بشكل صحيح.
   - لم يجر تجاوز الحدود الحرجة.
   - جرى اتباع إجراءات المراقبة.
   - جرى تنفيذ إجراءات التحقق والتمسك بها.
   - عندما يكون هناك انحراف، ينفذ الإجراء التصحيحي.

إن للتوثيق في نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة، كما في غيره من أنظمة ضمان الجودة، أهمية خاصة، إذ أن الوثائق التي يتم إنشاؤها، تدل على معالجة جميع النقاط

الواردة في المواصفة، وعلى آلية العمل لتحقيق المتطلبات المحددة، كما أن السجلات يجب أن تبرهن على أن أعمال الإنتاج والتحقق تتم على وفق ما هو مخطط لها، وهي تسمح أيضاً بدراسة حالات الشذوذ عما هو مخطط وتحديد أسباب ظهور المشكلات. أما طبيعة هذه الوثائق وحجمها فيتبع طبيعة الأعمال في الشركة وحجمها، ولكنها يجب أن تضم كحدٍ أدنى:

- قائمة بفريق نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة، والمسؤولية الفردية لكل عنصر فيه.
- وصفاً تفصيلياً لتدفق العمليات الإنتاجية.
- تحليلاً شاملاً للمخاطر.
- لائحة بالنقاط الحرجة والحدود الحرجة.
- الطرق المتبعة لمراقبة النقاط الحرجة.
- الإجراءات والطرق المتبعة في عمليات التحقق.
- الإجراءات والطرق المتبعة لتحديد الأفعال التصحيحية المتخذة، وكذلك طرق التعامل مع المنتج غير المطابق.

أما السجلات فتشمل بشكل أساسي، ما يأتي:

- سجلات الأفعال التصحيحية المتخذة، وأعمال التصرف بالمنتج غير المطابق.
- سجلات التعديلات، التي تتم على النظام بشكل عام.
- سجلات التدابير الوقائية المتبعة للوصول إلى منتج مطابق للمواصفة، وخالٍ من أية أضرار أو ملوثات.

سابعاً: المنتج الغذائي بين الضبط والوقاية

أدركت المنظمات المصنعة للأغذية كغيرها من المنظمات ضرورة تغيير طرق عملها، والانتقال إلى استخدام أساليب الوقاية، وتطبيق أنظمة ضمان الجودة، بدلاً من الاعتماد الكلي على فحص واختبار المنتجات، لما في ذلك من ضمان لصحة أداء الأعمال، وتوفير الجهد والوقت والموارد، ولكن للمنتج الغذائي خصوصية، فهو يؤثر مباشرة على صحة المستهلك، وإن أي خطأ أو تجاوز يرتكب في تصنيعه، أو في طريقة حفظه أو لدى الفحص والاختبار، مثلاً يمكن ان يلحق الضرر حتمياً بالفرد يمكن أن يؤذي المستهلك صحياً أو يودي بحياته، وإن هذه الخصوصية قد دفعت منتجي الأغذية إلى البحث قبل غيرهم عن نظم حماية ووقاية تمنع ظهور منتجات معيبة، أو غير مطابقة للمواصفات، وخصوصاً تلك التي تتعلق بسلامة المستهلك، إذ

أنه بالإضافة للتكاليف المادية الباهضة التي تتكبدها المنظمات في حال ظهور حالات تسمم بالأغذية التي تنتجها، فإنها يمكن أن تخسر سمعتها في السوق، وكلنا يعرف تكاليف إعادة الاعتبار والثقة في مجال حساس كمجال الأغذية، وفي ظل الظروف الحالية للأسواق. فلقد نشأ نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة إذاً بشكل مبكر بالنسبة لغيره من مواصفات ضمان الجودة، والتي تعنى بالوقاية من ظهور المعيبات، أكثر من التركيز على أعمال الفحص والاختبار، ولكن تطبيقها في مصانع الأغذية لا ينفي ضرورة، أو يلغي مزايا تطبيق مواصفات أخرى لضمان الجودة تصلح لكافة المنظمات، كمواصفات ISO 9000، بل يمكن القول، أن تطبيق نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة في منظمة لتصنيع الأغذية تطبق نظام ضمان جودة بحسب ISO 9000 يعطي هذا النظام ويزيده فاعلية وقوة، فالـ HACCP يدفع هذا النظام للتركيز على القضايا التقنية، والمخاطر الخاصة بالغذاء، لتحليلها والوقاية منها، كما أن تطبيق إحدى مواصفات ضمان الجودة من سلسلة المواصفات ISO 9000 في شركة تطبق نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة يعطي هذا النظام مصداقية أكبر داخل المنظمة وخارجها، إذ تصبح الوقاية أكثر شمولاً، ومدعمة بعناصر وممارسات إضافية جديدة.

ثامناً: تحالفات نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة الدولية

لقد كانت تحالفات نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة الدولية في الماضي تختصر على التحالفات الدولية الخاصة بصناعة اللحوم والدجاج فقط، وفي عام 1994 اتخذت خطوات ساعدت شركات صناعة اللحوم والدجاج أن تستعد لتطبيق نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة وبشكل ملزم في معظم الدول الأوربية. إن مؤسسي هذه التحالفات أدركوا الحاجة الملحة إلى وجود مقاييس لبرامج تدريب لتطبيق هذا النظام في الشركات، وتساعد عملية تطوير وتنسيق وتنظيم الوضع الداخلي للشركة على تسهيل تطبيق هذا النظام، ولقد ساهم العمل التعاوني مع المنظمات الدولية المتخصصة بالأغذية ومنظمات فحص وسلامة الأغذية وكذلك الوكالات الدولية المنظمة في إرساء وتطوير هذه التحالفات وعلى النطاق الدولي، وخلال السنوات القليلة الماضية تطورت هذه التحالفات بمساندة ودعم تلك الجهات وأنشطتها، إذ تم تطوير خمسة مقاييس وأجيز اكثر من 25 برنامجاً تدريبياً لنظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة، واصبح اكثر من 100 شخص كمدرسين ومشرفين على هذا البرنامج، وقد تضمنت تلك التحالفات اكثر من 120 عضواً من تسعة أقطار مثلوا في جمعيات واتحادات مهنية وأخرى صناعية، واصبحت هناك أسس تعليمية، جامعات، شركات خاصة

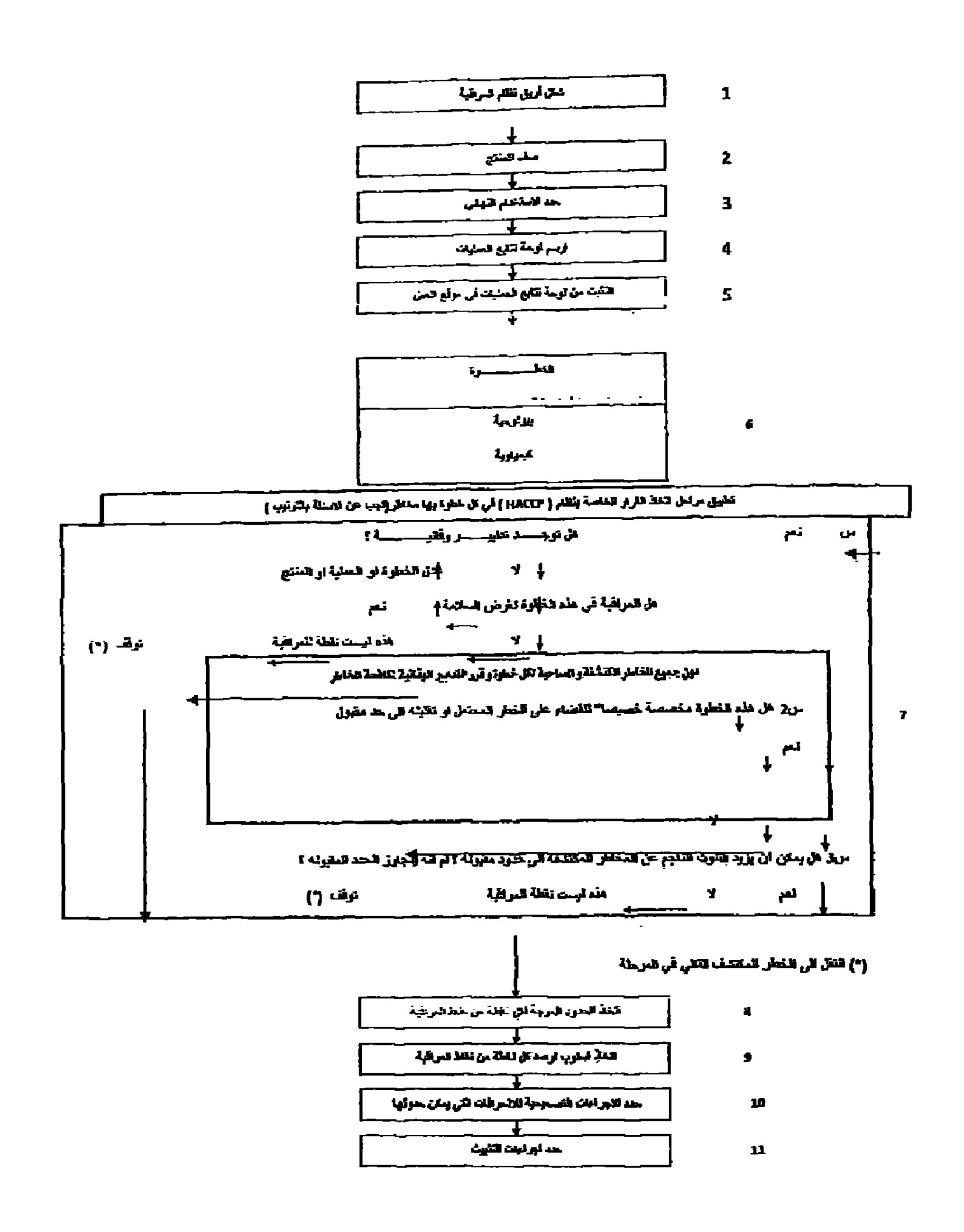
وكذلك تعاونيات ووكالات حكومية تعنى بالموضوع، وبات هناك أعداداً يكافحون بشجاعة لاقرار نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة في مجال صناعة الغذاء ولتشجيع الاتصال الأفضل والتعاون مع المنظمات الدولية للأغذية، والوكالات الحكومية العالمية بشكل واسع. لقد أدرك القائمون على إرساء ونشر هذه التحالفات وتوسيعها، إن سلامة الغذاء يعد مكوناً حرجاً لمستقبل صناعة الغذاء.إن رسالة هذه التحالفات تروج للصحة العامة الدولية وسلامة الغذاء عن طريق تسهيل منتظم متطور وكذلك تنفيذ برنامج نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة للشركة، وتساهم هذه التحالفات بدعم السوق عندما تكون القضايا الأساسية قد درست وقد أعيد حلها بشكل منتظم للتأكد من أن خطة سلامة الغذاء في مكان ما كافيه وفعالة.

تاسعاً: أهداف تحالفات نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة الدولية

يمكن تحديد أهداف هذه التحالفات بالآتي:

1. توسيع صلاحيات نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة الدولية.
2. لإرساء منهاج قياس واقرار نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة دولياً واعداد فصول دراسية لنظام سلامة الغذاء.
3. لتسهيل تقييس نظام دعم لنظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة.
4. لتشجيع الفهم والتعاون بين الصناعة والمؤسسات الأكاديمية والمستهلكين واهتمام الحكومات بالنظام المذكور وبسلامة الغذاء.

إن الاهتمام المتزايد بالموضوع لأهميته وخطورته في الوقت نفسه في وعلى حياة الزبائن جعله يتعدى حدود القطرية الضيقة ليأخذ منحى دولي ولربما بالمستقبل القريب سيكون عالمياً خاصةً في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة والمخاطر التي تداهم الناس بسبب الغذاء والناجمة عن الأسباب التي أشرنا أليها سابقاً، الشكل (70).



الشكل (70) التتابع المنطقي لتطبيق نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة

المصدر: منظمة الصحة العالمية، قسم الغذاء و التغذية، وحدة سلامة الغذاء.

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة
س2: ناقش طبيعة نشأة نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة
س3: اشرح اهم تحديات نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة
س4: ناقش أهمية وفوائد نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة
س5: اشرح اهم معايير الغذاء الخاصة بمنح الجوائز الصحية
س6: اشرح اهم مبادئ نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة
س7: ناقش ما المقصود بمفهوم المنتج الغذائي بين الضبط والوقاية
س8: ناقش ما المقصود بمفهوم تحالفات نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة الدولية
س9: اشرح اهم أهداف تحالفات نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة الدولية

الفصل العشرون

الميزة التنافسية

الفصل العشرون

الميزة التنافسية

تعمل المنظمات اليوم في بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغير والمنافسة الشديدة في الوقت ذاته، ولكي تتمكن من البقاء والنمو وعلى الأمد الطويل، فإنها بحاجة لتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها، وتعزيزها بشكل مستمر لكي تواكب التغييرات التي تشهدها بيئاتها، ويتطلب ذلك عدد من الموارد، التي تساعد على انجاز الأداء المتفوق، ومن ثم مجاراة المنافسين، ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالاتي:

1. التعرف على التطور التاريخي للميزة التنافسية
2. التعرف على مفهوم الميزة التنافسية
3. التعرف على أهمية الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة
4. التعرف على اهم أنواع الميزة التنافسية
5. التعرف على اهم مداخل دراسة الميزة التنافسية
6. التعرف على اهم مصادر الميزة التنافسية
7. التعرف على اهم مراحل بناء الميزة التنافسية
8. التعرف على اهم خصائص الميزة التنافسية

أولا: التطور التاريخي للميزة التنافسية

من خلال مراجعة الأدبيات يتبين إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlin,1939)، ثم إلى (Selznich,1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة، بعدها حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كل من (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها: ألوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من (Porter 1984 & Day 1985) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية ، إذ اعتبرا أنها هدف استراتيجي، ويعد (Michael Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، إذ صمم نموذجا لقياسها يستند الى المتغيرات الجزئية للاقتصاد ، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه (الميزة التنافسية) سنة (1985)، وبعدها أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الادارة والاقتصاد، والتجارة والتسويق، وبرز مفهوم (Competitive Advantage) في منتصف السبعينات، وأصبح التحدي الكبير الذي

يواجه رجال الادارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الإنتاج التي تستند إلى المهارات البشرية. وبمرور الوقت ونتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي، أصبح من الضروري استخدام مصطلح الميزة التنافسية من قبل المنظمات بدلاً من الميزة النسبية. وقد استحوذ هذا المصطلح على اهتمام متزايد منذ أن شكل الرئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغان) لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية و تدهورها أمام منافساتها اليابانية، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية، ولابد من الإشارة الى إن مفهوم الميزة التنافسية لم يظهر مصادفة وإنما هو نتيجة التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التطورات التي شهدها العالم، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمنظمات، ومنذ كتابات (دافيد ريكاردو) وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الادارة، وأكد (Ticha,2010) ان السبب الرئيسي لظهور مفهوم الميزة التنافسية يتجلى في امتلاك المنظمات مجموعة موارد ومقدرات متباينة تدعم ميزتها وتوضح اختلاف الأداء بينها، ومن جهة اخرى يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمة بتطوير مفهوم الميزة التنافسية بالاتي:

1. ظهور تكنولوجيا حديثة.
2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها.
3. تغيير تكاليف المدخلات.
4. التغيير في القيود الحكومية.

كما يمكن تحديد أهم مراحل تطور الميزة التنافسية على وفق آراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب من خلال الجدول (12):

جدول (12) مراحل تطور الميزة التنافسية

المراحل	الفترة الزمنية	الأفكار	الباحثين والكُتاب	السنة
الأولى	من نهاية الثلاثينيات الى نهاية الستينات	- ربط الميزة بالكفاءة الميزة = الكفاءة = الخبرة - الميزة هى احد أجزاء إستراتيجية المنظمة. - الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة والأداء متغير معتمد.	Chamberlin Selznick Alderson	1939 1959 1937
الثانية	من السبعينات الى منتصف الثمانينيات	الميزة = الفرص - التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف. - ضرورة تقويم الموارد والقدرات. - الميزة التنافسية هى احد مكونات استراتيجية المنظمة.	Hover Guth Andrews Christensen	1978
الثالثة	1985	الميزة = هدف الإستراتيجية - تحقيق الميزة سيؤدي الى أداء متميز. - الميزة هي المتغير	Day Porter Fahey Mu	1984 1985 1989 1995

		المعتمد والأداء هو المتغير المستقل. - الأداء يسبق عملية خلق القيمة. - الميزة = القيمة المضافة.		

المصدر: الخيالي، احمد مؤيد عطية (2006) الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية ((دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى))، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور، ص 71.

ثانيا : مفهوم الميزة التنافسية

وردت مفاهيم كثيرة للميزة التنافسية في الأدبيات المتخصصة، وسيتم استعراض بعضها بما يخدم البحث الحالي، إذ يرى (porter, 1995) ان الميزة التنافسية لا تظهر في المنظمات المعزولة، وإنما في مجموعة من المنظمات، بمعنى أخرى في المنظمات التي تعمل في الصناعة ذاتها، وتشترك سوية من خلال الزبائن والمجهزين وغيرها من العلاقات المتماثلة، وان المنظمات الناجحة في امتلاك الميزة التنافسية لا تعتمد على التكنولوجيا وبراءات الاختراع أو المركز الاستراتيجي لها فقط، وإنما على كيفية ادارة القوة العاملة فيها ، كما تلعب المعرفة التنظيمية دور أساسي في تحقيقها، كما ان عدم التجانس في الموارد التنظيمية يؤدي إلى الاختلاف في الميزة التنافسية ومستوى الأداء بين المنظمات، ويمكن تحقيقها من خلال امتلاك المنظمة استراتيجيات متميزة تساعدها على استقطاب الموارد البشرية ذات الأداء المتفوق والاحتفاظ بها. في حين أكد كل من (Hamel & Prahalad,1994) ان الميزة التنافسية تتجلى في قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة من منافسيها، وتتضمن المهارة والمعرفة والموارد التي يصعب نسخها أو امتلاكها من قبل المنافسين، وان المنظمة تتميز ضمن مجالات محددة إذ لا يمكن إن تكون هي الأفضل في كل المجالات. وركز البعض في تحديد مفهوم الميزة التنافسية على القدرة التي تمتلكها المنظمة في وقت معين على مقاومة منافسيها، وبالاتجاه نفسه عرفها (Macmillian &Tampoe, 2000) بأنها: ألوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين. وترتبط الميزة التنافسية اليوم بشكل أساسي بتطوير واستخدام مقدرات ومعارف ومهارات الأفراد العاملين في المنظمة، وتم

تحديد قوة المركز التنافسي لمنظمة الأعمال في امتلاكها أوسع حصة في السوق، والمقدرات الجوهرية التي تتصف بالقوة والتميز، ولابد من الإشارة الى ان الميزة التنافسية تتطلب براعة تنظيمية لانجازها، وهذا يستلزم من المنظمة الاهتمام بكيفية ادارة الأفراد العاملين فيها، إي أن مصادر الميزة التنافسية انتقلت من المصادر المالية إلى المصادر التكنولوجية ومن ثم إلى المصادر البشرية أو كما يسمى "رأس المال الفكري"، وقد أوضح (Hill &Jones,2010) الدور الذي تؤديه "الكفاءة، والجودة، والإبداع ، والاستجابة للزبون" في بناء الميزة التنافسية والاحتفاظ بها، كما ان نجاح أي منظمة وتفوقها على المنافسين الذي يمتلكون الإمكانيات والقدرات والموارد ذاتها، لا يمكن أن يفسر إلا بامتلاكها لمزايا تنافسية ترتبط ببلوغ وضعية تسمح لها بخلق القيمة والحصول على إرباح يفترض إن تكون أعلى من المعدل الاعتيادي للصناعة. وعرفت الميزة التنافسية بأنها: "إي شيء يميز المنظمة عن المنافسين في السوق، والناتجة عن المواهب النادرة للعاملين، بضمن ذلك المرونة والإبداع والأداء المتفوق والإنتاجية العالية والخدمات المقدمة للزبون"، كما تشمل المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، إذ قد تتعلق بالجودة التكنولوجية، أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير المستمر، أو تميز في الفكر الإداري، أو وفرة في الموارد المادية، أو امتلاك الموارد البشرية المؤهلة، كما ينصب تركيزها على خلق ميزة فريدة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين. وبالاتجاه ذاته أكد (Lynch,2000) ان الميزة التنافسية تركز على البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة- عصر التطور التكنولوجي، وتظهر هذه الأهمية من خلال الآتي:

1. تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا على أن المنظمة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاءً قياسا بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

2. تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها.
3. تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
4. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع بعض المفكرين والكتاب إلى القول أنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها ميزة تنافسية.
5. تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسيا أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

رابعاً: أنواع الميزة التنافسية

إن أنواع الميزة التنافسية بحسب تصنيف (porter) ثلاثة: الإبداع، والتميّز، وتخفيض الكلفة، إذ يركز الإبداع على تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسرع من المنافسين، في حين ينصب اهتمام التميّز على تحسين جودة المنتجات والخدمات، أما تخفيض الكلفة فيحاول كسب الميزة التنافسية من خلال الإنتاج المنخفض التكلفة ، وهناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمدها المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه ، ويمكن تحديد أهمها بالاتي:

1. ميزة قيادة التكلفة (تخفيض الكلفة): وينظر هنا إلى الكلفة بمعنى الكلفة الواطئة أو حتى السعر الواطيء. يوجد في كل قطاع أو صناعة جزءاً من سوق يقوم به الزبائن بالشراء استناداً إلى عامل الكلفة الواطئة أو السعر المنخفض ومن اجل النجاح في التنافس في هذه الكوة السوقية(niche) لابد للمنظمة من ان تكون المنتج ذو الكلفة الواطئة برغم انه لايوجد ضمان دائماً على ان هذا الاجراء سيؤدي بالمنظمة إلى النجاح ولكن حجم هذا الجزء السوقي الباحث عن الكلفة الواطئة عادة مايكون كبير جداً وحجم الفرص فيه واسعة ومتنوعة. ان المنظمة التي تجد نفسها في مثل هذا السوق عليها ان تسعى نحو

ايجاد اسواق أخرى قد لايكون التنافس فيها على اساس ابعاد اخرى غير الكلفـة طالمـا انها لم تحقق النجاح في الجزء الذي وقعت فيه.

2. التميز: أن مفهوم التميز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة لأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقق هـذه الميـزة أشـكالا متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لـدى المـستفيدين لأن خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه وقد يأتي هـذا التميـز أيـضا من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو مـن خـلال اسـتخدام تقنيـة معينـة، ويمكـن استخدامها بطريقتين: "من خلال تمييز خدمات ومنتجات المنظمة عن المنافسين وذلـك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات أو المنتجات مما يعطيها جاذبيـة تنافـسية في الـسوق. واحتمـال تـوفر فرصـة لاسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات". يمكـن اسـتخدام استراتيجية التميز بثلاث طرائق هي:
   - من خلال تمييز المنتوج / خدمة المنظمة عن منتجات / خـدمات المنافـسين وذلـك باضافة منافع اشباعية جديدة او فريدة تكسبها جاذبية شرط ان تكـون هـذه الميـزة مهمة ومفيدة للزبون فضلاً عن كونها قابلة للادامة.
   - احتمال توافر فرص لاستخدام تكنلوجيا المعلومات لايمكن للاخرين امتلاكها.
   - من خلال وجود خبرات ومهارات متميزة.

3. ميزة تمييز المنتج وبتكلفة اقل: تجمع هذه الميـزة بـين الميـزتين الـسابقتين، إذ يتوجـب علـى المنظمة في هذه الحالة عرض منتجـات مختلفـة ومتميـزة عـن منتجـات المنافـسين لإشـباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجـة عـن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.

4. الابداع: تأتي اهميتها من خلال استكشاف الفرص الجديـدة في البيئـة الخارجيـة ومراقبـة اعمال المنافسين التي تحتاج المنظمة الى معلومات استراتيجية لتطـوير المنتجـات والخـدمات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، فالابـداع يتحقـق مـن سـرعة الاستجابة للفرص والتهديدات وأسس الميزة التنافسية. ان الابداع لا ياتي الا من خـلال العنصر البشري اذ راى (Hat ten & Hatten, 1997) ان الابداع البشري لايمكـن التنبـؤ به فهو جانب روحي وتجريدي للغاية وهو عبارة عن ادخال عنصر جديد في مكان جديـد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج افضل وهو يحتاج الى مدير مبتكـر يمتلـك جرأة اتخاذ القرار بوضع الابداعات موضع التنفيذ.

5. المعرفة: تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن العديد من المدراء بأن المزايا التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون. والمعرفة هي الاستغلال الامثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم والتزامهم ورغباتهم. ويعرف (Wit&Meyer,1998) المعرفة بأنها تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط. وتنصرف المعرفة إلى العمليات العقلية في ذهن المديرين وبقية العاملين في المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير. ولقد أصبحت المعرفة موردا أساسياً من موارد منظمات التعلم، والقوة الحيوية التي تمكنها من البقاء والتميز ضمن البيئة التنافسية المعتمدة على المعرفة وليس على رأس المال أو الخدمات أو غيرها من عناصر الإنتاج المادية. فمن يملك المعرفة وليس رأس المال أو المنصب الإداري يملك المنظمة ومن يقدم هذه المعرفة هم أصحاب راس المال الحقيقي والاهم في المنظمة. ويقسم(Daft,2001) المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة، حيث يعرف المعرفة الضمنية: بالمعرفة التي يمتلكها الفرد وان هذه المعرفة تنامت لدى الفرد بواسطة التجارب أو المهارات الخاصة بذات الفرد من خلال أداء عمل معين تمرس عليه الفرد لفترة من الزمن. ويعرف أيضا المعرفة الظاهرة بأنها تلك المعرفة المنتظمة والتي يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق أو مقابلات أو استخدام طرائق أخرى ويمكن نقلها من شخص إلى آخر أو إلى مجموعة أخرى.

6. اختصار الوقت: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل على وفق مبدأ الإنتاج على وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون، وذلك من خلال عدة عناصر أهمها: "تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة، أو تخفيض دورة الإنتاج، أو تخفيض وقت التوصيل، أو تخفيض وقت التحويل أو التغيير".

7. المرونة: يقصد بالمرونة هنا خطوط المنتوج الواسعة والسلع حسب الطلب (Customized) والاستجابة السريعة، وتنقسم المرونة ستراتيجياً إلى بُعدين مرتبطين مباشرةً بالكيفية التي تُصمم بها العمليات فالبعد الاول مرتبط بقدرة المنظمة على طرح انواعاً مختلفة من المنتوجات المصممة لتلبية رغبات الزبائن بصورة واسعة، وهذا يسمى بالـ Customization. اما البعد الاخر للمرونة فيتمثل بمدى سرعة المنظمة في تغير ترتيبات وتسهيلات الانتاج لديها لانتاج خط منتوجات جديد وهذا الامر آخذ في التنامي من

حيث الاهمية طالما ان دورات حياة المتوجات اصبحت اقصر واقصر. ان المنظمة تعيش في بيئة حركية تلعب التغيرات التكنولوجية فيها دوراً مهماً فلابد للمنظمة من التكيف طالما انها تريد البقاء في السوق التنافسي.

8. الجودة: يمكن تقسيم الجودة إلى جودة المتوج وجودة العملية ولابد لنا من الاشارة هنا إلى ان الجودة كمصطلح يرتبط بالمتوج أو بالخدمة المقدمة، وتختلف الجودة بين متوج وآخر وسوق وآخر ولعل احدى أهم مزايا المتوج عالي الجودة انها تحوز اسعاراً عالية في الموقع السوقي ولابد لنا ايضاً من التأكيد على ان وضع هدف الجودة المناسبة او المتوج ذو الجودة المناسبة " هو التركيز على متطلبات وحاجات الزبون (Davis,: 34). كما ان المستوى المناسب من الجودة سوف يخلصنا من عبء البيع باسعار باهظة ذلك ان هذا العبء يترافق دائماً مع المتوجات ذات الجودة الفائقة (overdesioned). اما جودة العملية (Process) فهي عامل حاسم ومهم في كل اجزاء السوق التنافسي فمهما كان نوع المتوج أو الخدمة، ومهما كان سعره فان الزبائن يرغبون بمتوج خالي من العيوب فلابد اذن ان يكون هدف جودة العملية هو انتاج متوجات خالية من العيوب (errorfree).

9. التسليم: هذا النوع مرتبط بسرعة الشحن أو التسليم طالما ان السوق يعد مُحدداً مهماً في قرارات الشراء فقدرة المنظمة على توفير عمليات شحن أو تسليم متناسقة وسريعة تسمح لها (أي للمنظمة) بفرض زيادات سعرية أضافية على سعر متوجاتها. ولقد اكتشف George stalk ان كلاً من الارباح والحصة السوقية مرتبطان مباشرة بالسرعة التي تستطيع المنظمة بها تسليم متجاتها مقارنة بالمنافسين، وهذا يوضح ان المتجات يجب ان تسلم للزبائن بأدنى درجة ممكنة من الاختلاف مقارنة بتوقيتات التسلم المسبقه.

خامساً :مداخل دراسة الميزة التنافسية

لقد وجد أن هناك عدداً من المداخل لدراسة الميزة التنافسية مدعمة بنماذج التشغيل كل منها بما يقضي إلى تحقيق الميزة التنافسية وضمان استمرار ديومتها، وهذه المداخل هي:

1. مدخل التحليل الاستراتيجي: ان الوقوف على مصادر الميزة التنافسية وتشخيص نقاط القوة التي تؤشر احتمالية كونها من تلك المصادر، يستلزم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة إلى جانب الوقوف على مكامن الضعف التي قد تهدد أركان تلك الميزة. وتكتمل الصورة للتحليل بالوقوف عند الفرص البيئية المتاحة التي قد تمثل

إحداها فرصة للمنظمة تستغل فيها نقاط قوتها نحو بناء ميزة تنافسية، وتأشير التهديدات المحدقة التي قد تقوض أية جهود نحو تعزيز الميزة التنافسية. لأن التحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. يلاحظ من مفهوم التحليل الاستراتيجي انه يشمل بيئتين: أحدهما خارجية تضم الفرص والتهديدات وأخرى داخلية تضم القوة والضعف. فالفرص تتيح للمنظمة اختيار استراتيجية جديدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية، وان قدرة المنظمة على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية وتحميها من فشل التعامل مع مجموعة أو اكثر من المتعاملين معها. ويتطلب الأمر ضرورة ديمومة عملية تحديد الفرص وتشخيص التهديدات، نظراً للتغيير المستمر في بيئة المنظمة بجزأيها العمومي والخاص، إذ أن إهمال مواكبة التغييرات والتطورات في عناصر البيئة سيقلل من استعداد المنظمة لاقتناص الفرص البيئية المتاحة، وسيجعلها اكثر عرضة للتهديدات المحتملة، مما يؤدي إلى ضعف موقعها التنافسي. أما بصدد القوى والضعف، فأن القوة تشير إلى الموارد والقدرات داخل المنظمة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية. بينما يتمثل الضعف بتلك النقاط التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية. وضمن هذا السياق فأن تحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات الكفاءة المميزة، بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال في إطار تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، وكذلك تحديد القدرات والقابليات الداخلية التي قد يؤدي النقص في أحد مجالاتها إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وحرمانها من احتلال ميزة تنافسية محددة.

2. مدخل الاستراتيجيات العامة: رأى (Porter,1988) أن الاستراتيجية التنافسية تتعلق بالمركز النسبي للمنظمة في صناعة أو مجال عمل معين، وان ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة أو الأعمال التي تؤديها. وان الأساس لتحقيق ذلك المستوى في الأداء هو امتلاك الميزة التنافسية وهي نوعان الكلفة الأقل والتمايز. وتتأثر هذه بجوانب القوة والضعف في المنظمة وهيكل الصناعة وهي نتيجة لقدرة المنظمة على التوافق مع القوى التنافسية الخمس (التي ستعرض لاحقاً) بشكل افضل من منافسيها، مما يقود إلى ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية العامة،

وهي استراتيجية الكلفة الأدنى والتأثير والتركيز، والتركيز يمكن أن يكون بالاعتماد على الكلفة الأدنى أو التمايز.

3. مدخل سلسلة القيمة: يعَد أسلوب تحليل سلسلة القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية فيها. ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده، أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة، الفاعلية والكفاءة لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة على خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية. وتتكون هذه الأنشطة من مجموعتين رئيستين، هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة، إذ تؤدي المجموعة الأولى من الأنشطة إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة، وتتمثل في الإنتاج، التسويق، خدمات ما بعد البيع، التوزيع المادي الخارجي، والتوزيع المادي الداخلي. أما المجموعة الثانية من الأنشطة فهي التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساس للمنظمة الذي يسهل بدوره القيام بالأنشطة الأساسية بصورة مستمرة، ويشمل كل من أنشطة الإمداد والتوريد وتطوير التكنولوجيا،إدارة الموارد البشرية، وأنشطة البنى التحتية للمنظمة. والمنظمة من خلال أنشطتها تخلق قيمة للمشترين وتنعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات المنظمة. وتتحقق ربحية المنظمة عندما تكون تلك القيمة اكبر من الكلفة الإجمالية لأداء الأنشطة. وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة اكبر من منافسيها وتقدم قيمة اكبر لمشتريها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين.

4. مدخل هيكل الصناعة: إن مدخل تحليل هيكل الصناعة قد انطلق على يد (Porter)، ويقوم هذا المدخل على افتراض أساس هو أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية مؤاتية، كالقوة التفاوضية للمشترين والمجهزين، فضلاً عن تهديد الداخلين الجدد، وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة. واستناداً إلى افتراض هذا المدخل فان الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاث مراحل اقترحها (Porter)وهي:

- تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة: والتي تحدد من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (المشترون، الداخلون المحتملون، المنافسون في

الصناعة، المجهزون، بدائل السلع). ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة وبازدياد ضغط هذه القوى فانه يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للمنظمة، وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

- إقرار الاستراتيجية التنافسية: إذ ينبغي على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية نتيجة لتحقيق اقل الكلف الإجمالية، أو من خلال استراتيجية واكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في الخدمة أو المنتج وذات قيمة في نظر الزبون.
- تطبيق الاستراتيجية التنافسية:على أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة،بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

5. مدخل النظرة المستندة إلى الموارد: يستند هذا المدخل المعاصر إلى افتراض أساس مضمونه، أن المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل، وتنطلق هذه النظرة من تنوع مكونات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابلياتها النادرة القيمة،غير القابلة للإحلال وصعبة التقليد، هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها لغيرها من المنظمات. إن جوهر النظرة المستندة إلى الموارد هو تركيزها على الموارد الذاتية للمنظمة اكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة لكل المنظمات ضمن هيكل الصناعة. وان فهم هيكل الصناعة يعّد أمراً ضرورياً، ولكن على المنظمة أن تبحث لنفسها عن حلول ذاتية ضمن هذا التوجه. أضاف (Collins&Montgomery,1995) إلى ما تقدم النظرة المستندة إلى الموارد تنظر إلى المنظمات على إنها عبارة عن مزيج من القدرات والموجودات المادية وغير المادية، ولا يمكن أن يتشابه هذا المزيج في منظمتين، لأنه لا توجد منظمتان لهما نفس الخبرة والموجودات والمهارات والثقافة المنظمية. وهذا المزيج هو الذي يحدد مدى وفاعلية المنظمة وكفاءتها في إدارة أنشطتها الوظيفية.

سادساً: مصادر الميزة التنافسية

لقد تعددت وتباينت مصادر الميزة التنافسية التي وردت في الأدبيات فبعض الباحثين أكدوا على وجود مصدرين للميزة والبعض الآخر أكد على وجود أربعة الى ثمانية أو تسعة

مصادر وفيما يأتي توضيح لأهم وجهات نظر الباحثين بشأن هذا الجانب، اذ يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية بالآتي:

1. العوامل الأساسية للإنتاج: تستمد المنظمة ميزتها التنافسية من العوامل الاساسية للأنتاج، لذا فأن خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة والتي تستند الى مهارات بشرية عالية من ناحية وقاعدة علمية من ناحية أخرى وحتى تتحقق الميزة التنافسية بجلاء يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخاصة بصناعة معينة تتميز بها تلك الدولة.
2. بناء المقدرة الجوهرية في واحد أو أكثر من أنشطة المنظمة: من خلال وضع معايير للمحافظة على الميزة التنافسية تتمثل باستخدام الميزة النادرة والثمينة وتحليل سلسلة القيمة التي تعد مصدراً للميزة التنافسية. وان القدرات الجوهرية بأنها الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة وتكون مصدرا للميزة التنافسية وتأسيساً على ما تقدم يمكن للباحثة أن تعرف الميزة أو الكفايات الجوهرية على أنها (قوة تمتلكها المنظمة تنبع من خلال تحقيق التكامل والترابط فيما بين التكنولوجيا، والعمليات والموارد، والمعرفة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية الفريدة. لقد بين كل من (Johonson & Schols 1999) أن الميزة الجوهرية والتي يمكن ان تمتلكها المنظمة والتي هي صعبة التقليد ويصعب الحصول عليها من المنافسين الأخرين هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وعلى المدى البعيد، أما المنظمة التي تمتلك ميزة تامة وحداً أدنى من الموارد فهي منظمة سهلة التقليد.
3. ظروف الطلب المحلي: تعد ظروف الطلب المحلي أحد المصادر التي تخلق الميزة التنافسية فكلما تميز هذا الطلب بحساسيته للجودة والمواصفات العالية، فأن ذلك يعطي المنظمات خبرة ومراساً قيماً في التجديد والابتكار تدعم قدرتها على المنافسة العالية.
4. مدخلات المنظمة والصناعات المغذية الساندة: تمثل الموارد التي تغذي المنظمة (المدخلات) الأستمرار في فعاليتها فامتلاك قوة العمل المدربة الماهرة يجعلها مصدراً للميزة التنافسية، أو قد تمتلك المنظمة مصدراً رخيصاً للمواد الأولية فتسهم في تحقيق الميزة السعرية، أو مواد أولية عالية الجودة فتسهم في ميزة الجودة للمنتوج او تمتلك المنظمة مدخلات غير ملموسة تتمثل بالمعلومات التي تجعلها مصدراً لميزة الابتكار، أو مكائن أو معدات متطورة تعطيها ميزة في سرعة التسليم، أو ميزة التكيف للتقلب في الطلب أو تعطيها ميزة المرونة.

5. البيئة الخارجية: قد تشكل البيئة الخارجية مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، فهيكل الصناعة ومركز المنظمة قد يكون مصدراً لتميزها على منافسيها كما قد تشكل التشريعات الحكومية ميزة تنافسية للمنظمة فقد تمنح الحكومة امتيازاً للمنظمة من خلال التراخيص يمتلك ميزة تنافسية على من يدخل لاحقاً.

6. التكامل العمودي: أن المنظمات العريقة تكون قادرة على السيطرة على قنوات التوزيع (التكامل الأمامي)، كما قد تحتكر الموردين الرئيسين للمواد الأولية والأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في نشاطاتها (التكامل الخلفي). وفي الحالتين يؤدي التكامل الأمامي والخلفي الى التوسيع في سلسلة القيمة، فعندما تصنع المنظمة مدخلاتها بنفسها فأنها تتمكن من التخلص من معظم الكلف المرتبطة بعمليات التجهيز والسيطرة على تصنيع مدخلاتها مقارنة بالداخلين الجدد مما يحقق لها ميزة كلفوية على المنظمات الأخرى

لقد اتفق الباحثان بّعد أن الميزة التنافسية تنبع في الأساس من داخل المنظمة إذ أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ووفقاً لذلك فأن مصادر الميزة التنافسية ستكون كالآتي:

1. المدخلات: تمثل الموارد التي تغذي المنظمة لكي تتميز في فعاليتها وتشمل الموراد جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية، وأن المنظمة تسيطر وتدير هذه الموارد بالطريقة التي تحسن وتدعم قدرتها في خلق القيمة لسوقها المستهدف.وأن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساس الى ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين. ورأى (Hitt et al., 2001) أن الموارد التي تقود لتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون قيمة نادرة غير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها لأن تلك الموارد تتيح للمنظمة أداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها. ولا يكفي أن تكون الموارد قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين لا بل يجب أن تجعلها تتفوق عليهم حتى يمكن عدُّها موارد قادرة على تحقيق وأدامة الميزة التنافسية.

2. العمليات: قد تكون العمليات هي مصدر الميزة التنافسية الرئيسة فهي تمثل النشاطات أو الإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية الى منتجات نهائية. ويعد تصنيف(Porter) للأنشطة ضمن سلسلة القيمة هو في الواقع تحديد لنقاط قوة المنظمة

بالمقارنة مع المنافسين كما تم التطرق اليه سابقاً، لذا فأن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل وبفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن أستخدام الموارد.

سابعاً : مراحل بناء الميزة التنافسية

لقد أتفق كل من (Patridge&Perren,1994). (Heizer & Render,1999) على أن هناك ثلاث مراحل لبناء الميزة التنافسية ويمكن توضيحها بالآتي:

1. تحليل البيئة (Environment Analysis):- تشمل عملية تحليل البيئة تحديد مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمات فضلاً عن فهم متغيرات البيئة والزبائن ومتطلبات الصناعة والمنافسين.
2. تحديد رسالة المنظمة (Determine Corporate Mission) :- تتضمن تحديد أسباب قيام المنظمة وتحديد القيمة المستهدفة التي تطمح الوصول اليها.
3. صياغة الاستراتيجية (Formulate Strategy) :- تتضمن بناء الميزة التنافسية بأعتماد السعر المنخفض أو مرونة التصميم أو الحجم فضلاً عن الجودة وسرعة التسليم والاعتمادية.

في حين حدد (الونداوي، 2002) من خلال ما طرحه (Porter) بأن تحقيق الميزة التنافسية لابد أن تمر بثلاث مراحل اساسية هي:-

1. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة:- وتتحدد بنية القطاع من خلال التهديدات التي تمارسها القوى التنافسية الخمسة والمتمثلة ب تهديدات الداخلين الجدد، والقوة التفاوضية للمشترين، القوة التفاوضية للمنتجين. تهديدات المنتجات البديلة، والمنافسة بين المنظمات الحالية ومن خلال هذه القوى الخمسة يمكن تحديد مدى جاذبية السوق في ذلك القطاع.
2. إقرار الإستراتيجية التنافسية:- أوضح (Porter) بأن على المنظمة أن تقوم بأختيار استراتيجية تنافسية محددة ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الميدان نجده قد حدد ميدانين تنافسيين فقط تختار المنظمة أحدها لتحقيق الميزة التنافسية وهما قيادة الكلفة أو التمييز او التركيز.

3. تطبيق الاستراتيجية التنافسية:- وينبغي أن تنظر المنظمة الى هذه المرحلة بأنها لاتنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة خلالها بأعادة تقييم القطاع الذي تنتمي اليه وموقفها التنافسي فيه.

وانطلاقاً مما ذكر آنفاً من الضروري لجميع المنظمات أن تستجيب لتلك المراحل وأن تستثمر كل نقاط قوتها من أجل تعزيز مواردها وإمكاناتها وبالتالي تستطيع التفوق والتميز عن مثيلاتها وتكون قادرة على فهم متطلبات الزبائن المتغيرة باستمرار.فضلاً عن أنه من الضروري لجميع المنظمات المطبقة للميزة التنافسية ان تجري تقييماً لها.

ثامناً: خصائص الميزة التنافسية

لقد اتفق الباحثون والكتاب على وجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في موارد ومقدرات المنظمة لكي يتم عدّها ميزة تنافسية، إذ حدد كل من (Carmeli & Cohen,2001) مجموعة منها بالاتي: "تساعد المنظمة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات، ومتوفرة لدى عدد صغير من المنافسين، وذات قيمة عالية وغير قابل للتقليد". وتم تحديد أهم خصيصتين للميزة التنافسية بـ "غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال". ويجب أن تكون "حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين، ويمكن الدفاع عنها ولا سيما من تقليد المنافسين، ومستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن". ومن وجهة نظر (Wheel Wright) يجب ان: "تقدم دعماً مهماً يسهم في نجاح المنظمات، وتتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وتقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة، وتمثل أساساً للتحسينات المستقبلية، وتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون، وتوفر الانسجام الفريد بين المنظمة والبيئة"، في حين حدد (Lynch, 2000) سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي يتم عدّها ميزة تنافسية ومن أهمها:

1. الموارد المنتقاة: تمثل الموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها، كسمعتها في السوق.
2. القوة الرئيسة للتنافس: وهي قوة المنافسين المتمثلة بمقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم.
3. المقدرات المبدعة للمنظمة: وهي المقدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين.
4. قوة الاستمرارية: وهي استمرارية توفر الموارد التي تضمن ديمومة الميزة التنافسية.

5. صعوبة الإحلال والاستعاضة: يصعب إحلال شيء بديلاً عن منتجات المنظمة.
6. التوزيع والتخصيص الملائم: توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح كافة في المنظمة.
7. صعوبة التقليد: إي من الصعب على المنافسين تقليد موارد المنظمة.

ومن جهة أخرى تم تحديد مجموعة خصائص تتمتع بها الميزة التنافسية منها: "تتحقق بالمقارنة مع غيرها، أي ليست مطلقة، وتحقق التفوق والأفضلية للمنظمة ، وتصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق القيمة لها، وتترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها، وتتحقق لمدة طويلة وتستمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها".

اسئلة الفصل

س1: ناقش التطور التاريخي للميزة التنافسية.

س2: اشرح ما المقصود بمفهوم الميزة التنافسية مركزاً على اهميتها في المنظمات المعاصرة.

س3: اشرح اهم أنواع الميزة التنافسية.

س4: ناقش اهم مداخل دراسة الميزة التنافسية.

س5: اشرح اهم مصادر الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة.

س6: اشرح اهم مراحل بناء الميزة التنافسية، مع توضيح اهم خصائصها.

المصادر

القران الكريم

اولا: المصادر العربية

1. ابو رجب، مراد ووليد، شاد، وابو محسن، مؤمن، وابو بكر، انس (2011)معوقات تبني التسويق الاخضر من قبل المنظمات العاملة في شمال الضفة الغربية في فلسطين، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة النجاح الوطنية.
2. ابو رمان، اسعد حماد (2000) ادارة الضيافة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
3. أبو غنيم، أزهار عبد الزهرة (2007) المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي – دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الإعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
4. أبو فارة، يوسف احمد(2010) إدارة الأسعار- في الأسواق التقليدية والالكترونية وأسواق المياه، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع،عمان.
5. أبو فارة، يوسف أحمد (2001)،التدقيق التسويقي، جامعة الخليل، عمان.
6. أبو قحف، عبد السلام (2001)، التسويق- وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.
7. البدري، حسين فلاح ورد ورش (2012) تأثير التحليل البيئي في المزيج التسويقي السياسي وأدارة علاقات الناخب: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجالس محافظات الفرات الأوسط، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
8. ادريس، ثابت عبد الرحمن والغيض، منى راشد،(1994)، ادارة التسويق: مدخل استراتيجي تطبيقي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
9. ادريس، ثابت عبد الرحمن المرسي، جمال الدين محمد، (2005)، التسويق المعاصر، ط1، الدار العربية للطباعة والنشر، الاسكندرية.
10. ادريس، ثابت عبد الرحمن (2008) (مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية- الامداد والتوزيع المادي)، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان.

11. ادريس، ثابت عبد الرحمن (2006) (كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية)، الدار الجامعية، الاسكندرية.
12. ارمسترونغ، ميشال، (2004)، المرجع الكامل في تقنيات الادارة: الدليل الاكثر رواجا لطرق الادارة الحديثة، مكتبة جرير، رياض.
13. إسماعيل، أمجد حميد (2013) تأثير إستراتيجية التسويق الفايروسي في السلوك الشرائي للمستهلك: بحث استطلاعي تحليلي في شركتي زين العراق وآسياسيل للهاتف النقال في العراق، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
14. أغروتيكا(2000) ، المنتجات المعدلة وراثياً تقنية مهمة تهدد تطورها معارضة شعبية عارمة، تحقيقات الجزء الأول 32 ، كانون الثاني، شباط.
15. ايتزل، مايكل وبروس، ووكر ووليام، ستانتون (2006) التسويق، الطبعة الاولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.
16. بالو، رونالد اتش، (2009)، ادارة اللوجيستات: تخطيط وتنظيم سلسلة الامداد، ترجمة تركي ابراهيم سلطان واسامة احمد مسلم، دار المريخ للنشر، الرياض،
17. بدوي، عبد الرحمن(1975) ، الأخلاق النظرية، الطبعة الأولى، وكالة المطبوعات، الكويت.
18. البرواري، نزار عبد الجيد والبرزنجي، احمد محمد فهمي(2004)، استراتيجيات التسويق، المفاهيم /الأسس /الوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
19. البرواري، نزار عبد الجيد والبرزنجي، احمد محمد فهمي(2008)، استراتيجيات التسويق- المفاهيم، الاسس،الوظائف،الطبعةالثانية، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان.
20. بعيرة، أبو بكر(1993) ، التسويق ودوره في التنمية، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
21. البكري، ثامر ياسر(1996)، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال(منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
22. البكري ثامر ياسر(2001) ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
23. البكري، ثامر ياسر(2002)، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، الموصل.
24. البكري، ثامر (2010)،أدارة التسويق دار اثراء للنشر والتوزيع،الطبعة الرابعة، عمان.
25. البكري، ثامر ياسر (2006) التسويق اسس ومفاهيم معاصرة ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر ، عمان.

26. البكري، ثامر ياسر(2011)، إدارة التسويق، الطبعة الرابعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

27. التميمي، هاشم حسن حسين(2002)، الرقابة الاجتماعية ودورها في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

28. جزاع، عبد ذياب (1985) ، مقدمة في بحوث العمليات، الطبعة الأولى، بغداد.

29. جلاب، احسان دهش(2004)، فلسفة الإدارة وأثرها في السلوك الأخلاقي لمنظمات الأعمال-دراسة تحليلية لاراء مديري عينة من المصارف الأهلية في العراق، مجلة الأدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، العدد52 .

30. جلاب، احسان دهش و العبادي، هاشم فوزي دباس (2009) التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر،الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

31. جواد، حسن فاضل (2003) ، نحو منهج جديد لدراسة الأخلاق، المؤتمر الفلسفي العربي الثالث لبيت الحكمة، بغداد.

32. جواد، عدنان كاظم (2003) أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء ، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.

33. جودة، محفوظ احمد، (2004)، أدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، وائل للنشر والتوزيع، طبعة اولى، عمان.

34. جياد، عبد السلام (2002)، سلامة الغذاء وحماية المستهلك... مسؤولية من؟، ندوة الغش التجاري وحماية حقوق المستهلك، 14 / آب، بغداد.

35. الجياشي، علي، (2003)، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي والاداء- دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية، رسالة مقدمة الى كلية العلوم التطبيقية والادارية جامعة العلوم التطبيقية والادارية، عمان.

36. الحجية، عمار عبد الصاحب (1999) ، تكييف بيئة الصناعات الإلكترونية وفقاً لمتطلبات أنموذج تأكيد الجودة - ISO9001 دراسة حالة في شركة الصناعات الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

37. الجمعية العلمية في كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، www.clubnada.jeeran.com

38. الجنابي، اميرة هاتف حداوي، (2006)، أثر ادارة معرفة الزبون هي تحقيق التفوق التنافسي/ دراسة مقارنة بين عينة من لمصارف العراقية، رسالة مقدمة الى مجلس كلية

الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.

39. الجنابي، نادية عبد الوهاب (2001) ، تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في الجودة، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

40. الجنابي، حسين علي عبد الرسول (2012) رأس المال الزبائني بتماثل الزبون و المنظمة في إطار فلسفة التسويق الشمولي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والزبائن بمصرفي الرافدين والرشيد، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

41. الجنابي، سامي ذياب محل (2005) "تحديات العمل في البيئة الخارجية والاداء التسويقي للشركات الدولية عابرة الحدود العلاقة والاثر – دراسة استطلاعية لعينة مختارة من الشركات الدولية العاملة في العراق وسوريا والاردن" اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

42. حداد، شفيق وسويدان، نظام، (1998)،"اساسيات التسويق" الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر، عمان.

43. الحديثي، اصفاد مرتضى، (2007) (تصميم وتقييم اداء انموذجي سلسلتي التجهيز الكفوءة والمستجيبة باستخدام المحاكاة) اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

44. الحسين، أحلام عمر علي (2000) ، دراسة النوعية الميكروبية والكيميائية لمادة الشرب المستخدمة في مصنعي ألبان في بغداد، رسالة ماجستير علوم في الصناعات الغذائية، (غير منشورة)، كلية الزراعة، جامعة بغداد .

45. الحكيم، ليث علي و زوين، عمار عبد الأمير (2010) قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة: (دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات / فرع النجف).

46. الحمدي، فؤاد محمد حسين (2003) ، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

47. حمود، خضير كاظم والكتبي، محسن علي (1992)، التسويق مدخل منظم والأساليب الكمية، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد .

48. حورانة، بن عيسى (1988)، المستهلك واحباطاتة في النظم التسويقية، منشورات مركز العلوم الاقتصادية، بنغازي.
49. الحيالي، احمد مؤيد عطية (2006) الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
50. الخفاف، عبد المعطي(2002)، حماية البيئة من التلوث الصناعي، الاتحاد العربي للصناعات الهندسية.
51. خورشيد، السيد علي(2002)، الغش التجاري وحماية المستهلك، ندوة الغش التجاري وحماية حقوق المستهلك، 14 / آب، بغداد.
52. الدباغ، جمال عبد الرسول غانم (1998)، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة - دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العامة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
53. الدهلكي، علي كمال محمد جواد (2009) تأثير الإستراتيجيات الداعمة لتخطيط وتطوير المنتجات الجديدة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية (بغداد/ الوزيرية) والشركة العامة للصناعات الجلدية (بغداد)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير مشنور.
54. الدوري، ناجي عبد الستار محمود أحمد (2000) ، اثر تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على حكاية المستهلك - دراسة استطلاعية في عينة من مستشفى بغداد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
55. الديوه جي، ابي سعيد (2001) ، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، دار الكتب لطباعة والنشر، الموصل.
56. الديوه جي، ابي سعيد الديوجي (2000) المفهوم الحديث لادارة التسويق" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
57. الذهبي، جاسم مجمد و صالح، احمد علي (1999)، بناء مقياس لأخلاقيات الوظيفية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد19.

58. الربيعي، ليث سلمان، الموسوي، منى تركي وعبد الرزاق، علياء سعدون (2002)، الأمان الحيوي وحماية المستهلك - دراسة استطلاعية لاراء واتجاهات عينة من المستهلكين عن الأغذية المحورة وراثياً، مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، بغداد.
59. الربيعي، ليث سلمان (2002) ، الغش التجاري وحماية حقوق المستهلك، دراسة استطلاعية لآراء واتجاهات عينة من المستهلكين في مدينة بغداد، ندوة الغش التجاري وحماية حقوق المستهلك،14 / آب، بغداد.
60. رضوان، هشام محمد محمد (2010) توظيف التسويق الإلكتروني: كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الدراسات العليا.
61. رؤوف، رعد عدنان (2005) علاقة وأثر مضامين التسويق الأخضر وعوامل تحديد موقع المشروع: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
62. زايد، الطاهر خليفة، (2010)، رضا المستهلك مفهومة واساليب قياسه، المعهد الوطني للادارة، طرابلس.
63. الزبيدي، غني دحام تناي وعباس، حسين وليد حسين (2014) المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاة المعاصر لتنافسية الاعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
64. الزركاني، كاظم داود سلمان (2009) (تأثير سلسلة التجهيز في جودة المنتجات، دراسة حالة العينة من منتجات الشركة العامة للصناعات القطنية) رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
65. الزعبي،علي فلاح(2009)، إدارة التسويق- منظور تطبيقي استراتيجي،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان.
66. الزعبي،علي فلاح(2010)،إدارة التوزيع- مدخل تطبيقي متكامل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
67. ستويل، دانيل، (2002)، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل: افضل ست ممارسات لتحقيق نمو في الايراد وزيادة ولاء الزبون، ترجمة اسعد كامل الياس، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض.

68. سعادي، الخنساء (2006) التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي: دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير ـ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة.

69. السعيدي، يعرب عدنان حسين (2004) ، تحليل الساعة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في عينة من الفنادق(المساهمة المختلطة) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة) ، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد .

70. سويدان، نظام موسى وحداد،شفيق ابراهيم،(2003) التسويق مفاهيم معاصرة دار الحامد للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى، عمان.

71. سويدان، نظام موسى وحداد،شفيق ابراهيم،(2006) التسويق مفاهيم معاصرة دار الحامد للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى، عمان.

72. سويدان، نظام(2010) التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة طرات بعد عامي 2004-2007 دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعه الاولى،عمان.

73. سويدان، نظام موسى والبرواري، نزار عبد المجيد (2009) ادارة التسويق في المنظمات غير الربحية دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.

74. سويدان، نظام موسى والعبادي،سمير عزيز (2011)، تسويق الاعمال، التسويق الصناعي الحامد للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى.

75. شامية، عبد الله محمد والنصر، محمد محمود (1994)، مبادئ الاقتصاد الجزئي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

76. الشريك، يوسف محمد، مروان، العارف غيث وعسكر احمد عبد المنعم (2000)، الاتجاهات الحديثة في تصنيع وتداول الأغذية المجمدة، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

77. الشماع، خليل محمد حسن (2001)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الموصل.

78. الشويلي، حيدر عبد الواحد هورة (2013) أثر المعرفة السوقية في تحسين الاداء التسويقي دراسة مقارنة بين شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

79. شيخ وبوثلجة،هجيرة،عائشة (2011)، دور ادارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الاعمال واليات تطبيقها، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.

80. صادق، درمان سليمان (2008) تقنية التسويق الفيروسي في سوق منظمات الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
81. صالح، احمد علي (2003)، مستلزمات تطبيق فلسفة الإدارة على المكشوف في المنظمات المعرفية العراقية – دراسة حالة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد (3)، كلية التجارة، بني سويف، جامعة القاهرة.
82. صالح، احمد علي (2006)، بناء محافظ راس المال الفكري من الأنماط المعرفية واختيار مواءمتها للآليات الستراتيجية للحاكمية في القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
83. الصباغ، زهير (1985) ، البعد الأخلاقي في الخدمة الحديثة، مجلة الإدارة العامة، العدد48 ، الرياض.
84. صبرة، سمر توفيق(2009)، مبادئ التسويق للفنون التطبيقية،الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،عمان.
85. الصحن، محمد فريد والسيد، اسماعيل (2000) التسويق، الطبعة الاولى، الاسكندرية، الدار الجامعة.
86. صفر، سهام سالم (2008) اثر كلف الجودة في الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، بحث دبلوم عالي، الكلية التقنية الاداري / بغداد، هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.
87. الصمادي، سامي (2007) التسويق الاخضر: توجه العالم في القرن الحادي والعشرين، بحث منشور على الانترنت.
88. الصميدعي ويوسف محمود جاسم، ردينة عثمان(2011)، التسويق الاستراتيجي،الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
89. الصميدعي، محمود جاسم (2007)، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان.
90. الصميدعي، محمود جاسم (2010)، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان.
91. الصميدعي،محمود(2000)، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
92. الصميدعي،محمود جاسم ويوسف،ردينة عثمان (2011)،" التسويق الاستراتيجي " دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،عمان.

93. الضمور، هاني حامد (1999) التسويق الدولي، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

94. الضمور، هاني حامد (2002) (ادارة قنوات التوزيع)، ط2، دار وائل للنشر، عمان،.

95. الطائي، يوسف جحيم الحكيم، ليث علي، العجيلي، محمد عاصي، (2005)، أدارة نظم الجودة، مكتبة النجف، ط 1، النجف.

96. طه، طارق(2008)،التسويق بالانترنت والتجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية.

97. العامري، سارة علي سعيد (2012) تأثير سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: بحث تحليلي مقارن بين شركتي آسيا سيل للاتصالات وزين للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

98. العامري، عامر عبد اللطيف كاظم (2008) (المواثمة بين سلسلة التجهيز واستراتيجية العمليات – دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية- بغداد) اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد.

99. العامري، سرى علي سعيد (2014) اثر التسويق الشعوري في تجربة الزبون، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

100. العاني، علي فائق جميل (2004) دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

101. العبادي، علي ثامر علي (2008) تقويم فاعلية إدارة علاقات الزبون باستعمال بطاقة الدرجات الموزونة مدخل استراتيجي: دراسة حالة في شركة زين (العراق)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد، بحث غير منشور.

102. عباس، حسين وليد حسين (2013) ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

103. العبدلي، د. قحطان والعلاق، د. بشير (1998) التسويق اساسيات ومبادئ، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

104. عبود، سالم محمد (2004)، نحو صياغة استراتيجية وطنية لحماية المستهلك العراقي، مجلة أوراق عراقية، من ص 38 – ص 44.

105. عبود، سالم محمد (2005) ، حماية المستهلك في التراث الإسلامي، مجلة صوت المستهلك، مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، العدد17.

106. عبيدات، محمد إبراهيم (1992) ، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثانية، عمان.

107. عبيدات، محمد ابراهيم (2001) ، المستجدات في صحة وسلامة الغذاء وحماية المستهلك، المؤتمر العلمي الثاني للاتحاد العربي للمستهلك 28 / 10 / 2001، بالتعاون مع منظمتيWHO & FAO ، عمان.

108. عبيدات، محمد إبراهيم(2008)،أساسيات التسعير في التسويق المعاصر،الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان.

109. عثمان، ردينة، (2000)، بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

110. عربش، ميلاد أيوب والعجي، ماهر (2000)، الدليل العلمي لتطبيق نظام الـ HACCP في الصناعات الغذائية، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق.

111. عزام، زكريا احمد وحسونة، عبد الباسط والشيخ، مصطفى سعيد (2011)،مبادئ التسويق الحديث- بين النظرية والتطبيق،الطبعةالثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان.

112. العزاوي، محمد عبد الوهاب (2002)، أنظمة إدارة الجودة والبيئةISO 9000 ISO & 14000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

113. عسكر، سامي شاهر (2007) أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

114. العسكري،احمد شاكر والكنعاني، خليل إبراهيم(2008)، التوزيع- مدخل لوجستي دولي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان.

115. العلاق، بشير عباس والطائي، حميد عبد النبي (1999)، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.

116. العلاق، بشير عباس و الطائي، حميد عبد النبي(1999)، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة الأولى، دائرة المكتبة الوطنية، بغداد.

117. العقابي، حاتم علي رمضان (2013) دور المعرفة التسويقية في تعزيز اداء الشركة العامة للمنتوجات النفطية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

118. عقيلي، د. عمر وصفي والعبدلي، د. قحطان بدر و الغدير، د. حمد راشد (1996) مبادى التسويق مدخل متكامل ، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

119. عليان، ربحي مصطفى(2009)، أسس التسويق المعاصر، الطبعةالأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

120. العلي، عبد الستار محمد والكنعاني، خليل ابراهيم (2009) (ادارة سلاسل التوريد)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

121. العنبكي، عمار عبدال حسن (2010) دراسة سلسلة الامدادات التسويقية لمنتج زيت الوقود باستخدام نماذج النقل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

122. العنزي،سعد علي وراضي،جواد محسن "التحالفات الاستراتجية في منظمات الاعمال" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.

123. العنزي، سعد (2007) تحديات فاعلية سلسلة التجهيز باشارة خاصة للشركات العالمية الكبرى، (مجلة كلية الادارة والاقتصاد)، جامعة بغداد، العدد 48.

124. قاسم، جميل قاسم والجنابي، طاهر موسى (1996)، دراسة الحالات: المنهجية مع انموذجات مستقاة، شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمان.

125. قرشيش، حليمة السعدية وقدري، شهلة (2011) التسويق الاخضر كاتجاه حديث لمنظمات الاعمال في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات.

126. القريوتي،محمد قاسم (2009)، مبادئ التسويق الحديث،الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان.

127. القيسي، بلال جاسم (2008) تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات أدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة، رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد،بحث غير منشور.

128. الكعبي، نعمة شلبية علي (2006) أثـر المعرفـة فـي أدارة علاقـات الزبـون: (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد)، اطروحة دكتوراة، كليـة الادارة والاقتصاد، بحث غير منشور.

129. كندرسـي، دورلنـع،(2004)،التـسويق النـاجح" مكتبـة لبنـان ناشـرون،الطبعة الاولى، بيروت.

130. كوتلر، فيليب و ارمستروذج، جاري (2007) اساسيات التسويق، تعريب، سرور علـي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.

131. لاشين، عبد القادر فتحي واخرون (2007) (المفاهيم الحديثة في ادارة خدمات النقـل واللوجيستيات)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

132. اللامي، غسان قاسم داود (2013)،(ادارة التـسويق افكـار وتوجيهـات جديـدة) دار صفاء للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى، عمان.

133. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، التقرير السنوي لعام 2003 .

134. ماضي، محمد توفيـق (1995) ، إدارة الجـودة - مـدخل النظـام المتكامـل، دار المعـارف، القاهرة .

135. ماضي، بيداء كاظـم (2010) تأثير ادارة علاقـات الزبـون CRM في الاداء العمليـاتي "دراسة استطلاعية مقارنة بين شركتي زين وآسيا سيل" للاتـصالات الخلويـة العاملـة في العراق، رسالة ماجستير، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية / بغداد، هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.

136. مجلة حماية المستهلك (2002) ، مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، العدد3 ، تـشرين الثاني، ص3.

137. مجلة حماية المستهلك (2005)، العدد8 .

138. مجلة حماية المستهلك (2006)، العدد(15) .

139. محبوبة، بان عبد الرسول محمد (2007) متطلبات تطبيق نظام الايصاء الواسع لتحقيـق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، رسالة ماجـستير، الكليـة التقنيـة الادارية، هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.

140. محمد ، نغم علي جاسـم (2005) دور مـزيج التـسويق الـسياسي في تحديـد مواقـف الـراي العـام- دراسـة ميدانيـة، رسـالة ماجـستير، كليـة الادارة والاقتـصاد، الجامعـة المستنصرية، بحث غير مشنور.

141. محمد، نوري عبد الودود (1994) ، المسؤولية الاجتماعية والمردود المالي في عمليات الصيرفة الإسلامية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

142. المحرزي، احمد وفوزي، حمادة (2010) برنامج مهارات التسويق والبيع: التسويق عبر الانترنت، كلية التجارة، www.pdffactory.com.

143. المساعد، زكي خليل (1998)، التسويق في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان.

144. المساعد، زكي خليل (2001) (التسويق في المفهوم الشامل) ط2، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

145. المسعودي، فاطمة عبد علي سلمان،(2009)، "اثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتجية – دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة كربلاء.

146. مصطفى، رواند نبيل (2013) استخدام اليات تطبيق القابليت الديناميكية التسويقية لتحسين الاداء التسويقي: دراسة حالة في شركة الطيف للتحويل المالي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقصتاد، جامعة بغداد، بحث غير مشنور.

147. مصيحب، محسن رشيد (2011) دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية وصفية لعينة من العاملين في المستشفيات العامة في بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد، بحث غير منشور.

148. معلا، ناجي وتوفيق، رائف (1998) ، أصول التسويق (مدخل ستراتيجي)، دائرة المكتبة الوطنية، عمان .

149. معهد مراقبة البيئة العامة (1998) ، تخليص الهواء من الملوث – جدول أعمال عالمي، وثيقة94.

150. الملا حسن، محمد محمود حامد (2006)،"تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية" دراسة في عينة من الشركات الصناعية / نينوى"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

151. منظمة الصحة العالمية (1993) ، نظام تحليل المخاطر بطريقة نقاط الرقابة الحرجة وتطبيقه على عمليات تجهيز الأطعمة وتصنيعها، اعتبارات تدريبية.

152. الموسوي، منى تركي (2004)، مفهوم الأمن الحيوي وحماية المستهلك، مجلة حماية المستهلك، العدد 3، تشرين الأول – تشرين الثاني.

153. نجم، عبود، (2004) "المدخل الياباني الى ادارة العمليات الاستراتجية النظم والاساليب" موسسة الوراق النشر والتوزيع.

154. النحراوي، ايمن (2009) (لوجستيات التجارة الدولية)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.

155. ندوة تحليل مصادر الخطر ونقاط الرقابة الحرجة في مجال الصناعات الغذائية، سلطنة عمان، (2004) .

156. النسور، أياد عبد الفتاح (2010)، الأصول العلمية للتسويق الحديث-الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال- الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان.

157. النسور، إياد عبد الفتاح (2012) "استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى، عمان. ص:112.

158. النوري، أحمد نزار جميل (2004) تحليل سلوك المستهلك على وفق مدخل التسويق الأخضر: (دراسة استطلاعية في عينة من أسواق بغداد التجارية)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

159. نوفل، مصطفى عبد الرزاق (1989) ، الطريق إلى الغذاء الصحي، أسس صحية علمية تطبيقية، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة .

160. وزارة الصحة العراقية، التقارير السنوية لمديرية الإحصاء، للمدة من 1990 ولغاية 2004.

161. يوسف، ردينة عثمان (2009) قياس اثر التسويق الفيروسي على قرار الشراء: دراسة ميدانية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء.

ثانياً : المصادر الاجنبية

1. Aaker, D.A., Kumar, V. and Day, G.S., (2001), "Marketing Research", 7th ed, John Wiley and Sons. New Jerse.

2. Adam, Everett E. & Ebert, Ronald (1996), production and operations management, New Delhi, prentice-Hall.Igilu.

3. Ambler, Tim,(2000),Marketing metric, business strategy Review,vol 11,issue 2 pp 59-66.
4. Anderson, J.C., Jain, D.C. & chlntagunta, P.L. (1993), Customers Value assessment in business markets: A start of practice study, Journal of Business Marketing, No.1, pp. 3-29.jk
5. Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1999), Business Market management, creating and Delivering Value, Upper Saddle River, NJ: prentice-Hall.
6. Antonio Lorenzon& peter.J, vanBalen, (2005),Locianopilott,Marketing knowledge management in strategic Adoption CRM solution; Global supports andApplication inEurope, workingpapern3- Genhaio.
7. Arora, R, (2002), "Plementing Km- balanced Score Card Approach", Journal of Knowledge Management, Vol(6), N(3), P240- 249.
8. Askar, Mohamed, (2003), "An explainetory Model For Restoring Manufacturing Competitive advantage in Egypt", Publisher The System Dynamics Society.
9. Awad,E.,&Ghaziri, H. (2004), Knowledge Management, Person Education Maturational, Prentice – Hall, New York.
10. Bagheri, Mahmood and Nakajima, Chizu, (2004), "Competition and Integration among Stock Exchanges: the Dilemma of Confliciting Regultory Objectives and Strategies Regulatory Objectives and Strategies", Oxford Journal of legal studies, vol. (24), No, (1), P. 69- 97.
11. Bain, D. (1982), The productivity prescription, McGraw-Hill Co. New York.
12. Bailey, Craig and Jensen, Kurt, (2006), "Becoming Customer Centric, Finding the Voice of the Customer", Publish by centricity. Inc Consulting firm, New York.
13. Baker, Michal, (2000), "Marketing Strategy and Management", 3 rd, Macmillan Business, London.

14. Baker,Machacl,J.(1999),The Marketing Book,Butter worth,Heinemann, Oxford.

15. Batalion, N.B. (2002), 50 Harmful effects of genetically modified foods, published by American for safe food.

16. Bao,Yongchuan, et al,(2012), "Net work – Based Market Knowledge and Product Innovativeness " Springer Science, Business Media.

17. Barney B, (1991), " Firm resources and sustained competitive advantage Jouranl of management VO 1.NO 5.

18. Bauer, Hans H. & Hammerschmidt, Maik (2005), Customer- based corporate Valuation, management Decision Journal, Vol.43, pp.331-348.

19. Beekun, G. (1996), Business Ethics, N.Y., McGraw-Hill Book, Co.

20. Bennett, Peter, D., (1988), Marketing, McGraw, Hill Book Company, U.S. A.

21. Bensoussan, B. and Fleisher, G., (2007), "Business and Competitive analysis Effective application of New and Classic Method", Financial Times Prentice Hal (F. T.) Press, New York.

22. Bergman, Bo and Klefsjo, Bengt, (1994), "Quality: from Customer Needs to Customer Satisfaction", 3rd ed, McGraw-Hill, Sweden.

23. Berkowitz, Eric, N., Kerin, Roger A., Hartely, Steven W., Rudelius, William, (1997), Marketing, 5th ed., Irwin McGraw – Hill, Inc., New York.

24. Bergen, Mark & A.peteraf,Margaret,(2002), " Competitor Identification and Comoetitor Analysis: A Broad – Based Managerial Approach " John Wiley,Sons,Ltd.

25. Berry, L. L., Parasurman A. & Zeithmal, V. A., (1991), Marketing Services, Competing Through Quality, The Free Press, New York.

26. Best, Roger (1997), "Market – Based- Management: Strategies For Grouwing Customer Value and Profit ability", Prentic- Hill Lce, New York.

27. Bhattacharyya, Sanghamitra,J, (2007), "Creativity and Innovation for Competitive Excellence Inorganizati- Ons", New York.

28. Bhskar, N.,(1999), www.cust.org/Right opportunity htm.

29. Bingham, Jr Frank, G. & Gomes, Roger, (2001), Business Marketing, 2nd ed, NTC/ Contemporary Publishing Group Inc., New York.

30. Blanchard, K.& peale, N.V. (1988), The Power of Ethical management, N.Y., Ballautine Book.

31. Block, Peter, H. (1995), Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response, J.O.M. Vol.59, July.

32. Bock, Robert H. (1980), Modern Values and corporate social Responsibility: MSV Business Topics 28 (Spring).

33. Bolton. J, Declan & sheridan. J, James (2002) HACCP for Irish Beef, Pork and Lamb Slaughter.

34. Boone, J. & Kurtz, K. (1992), Marketing, New York: McGraw-Hill, Inc.

35. Bounds, G., Yorks, L., Adum, M. and Ranny, G., (1994), "Byond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm", Mc Graw-Hill, New York.

36. Bowman, Cliff (1996), The Essence of Strategic Management, New Delhi: Prentice-Hall.

37. Braddorn, Derek and Hartley, Keith, (2007), "The Competitiveness of the UK Aerospace Industry", Taylor and Francis, Vol. (39), P. 715- 726.

38. Brandt. Randall, (2007). "Whats Perverting You From editing The Voice of The Customer to Work?", Publish by Mariz, New York.

39. Brown, Steve. (1996), Strategic Manufacturing for competitive advantage, Prentice-Hall, New York.

40. Browner, Carol M., (1998), "Hearing The Voice of The Customer: Customer Feed- Back and Customer Satisfaction Measurement Gvidlines", 3ed, Epa, Washington.

41. Brue, Greg, (2006), "Six Srgma for Small Business", Publishing by Ep. Entrepreneur, Press, 1ed, London.

42. Bryar, Peter J. (1999). HACCP as an Innovation Tool: Case Studies in Horticulture, www.peter Bryar.rmit. edu.au.

43. Bryar, Peter J. (2000), Hazard Analysis and critical control points (HACCP): A Tool for Managing farm chemical Residues, www.peter Bryar.rmit. edu.au.

44. Busby, Jean C., Jerry R. skees & Richard C. Ready, (1995), Using Contingent Valuation to Value Food Safety: A case study of grapefruit and pesticide residues, In Julie A. Caswell, ed. Valuing food safety and nutrition, PP. 219-256. Boulder, Colorado, Westview Press.

45. Bowersox, Donald & David Closs, (1996), Logistical Management– The Integrated Supply Chain Process, The McGraw-Hill Co., Inc., NewYork.

46. Carrett, T.M. & Klonoski, R.H. (1992), Business Ethics, Englewood Cliffs, N.Y., Prntice-Hall Co.

47. Camillus, John, (1986), "Strategic Planning and Management Control System for Survival and Success", Lexington Books.

48. Carver, Charles and Scheier, Michael F., (1981), "Attention and Self-Regulation: A control- Theory Approach to Human Behavior", Springer-Verlag, New York.

49. Carneiro, alberto,(2000) "How Dose knowledge management influence innovation and competitereness", Journal of knowledge management, Vol.4, no,p 97.

50. Casewell, Julie A. & Hooker, Neal H. (1996), HACCP as an international trade standard. Amer. J. Agr. Econ. No. 78, PP. 775-779.

51. Carneiro. Alberto..(2000) "How dose knowledge management influence innoration and competitiveness" Joarnal of knowledge managemet vol.4 No.2.

52. Celen, Ali, (2009), "Quality function Deployment", JDF Pubilish, London.

53. Certo, Samuel, C., Peter, J., Paull and Ottensmeyer, (1995), "The Strategic Management Process", 3rd ed, Richard D. Lwin, New York.

54. Chandan, J. (1998), Management: Concepts & Strategies, New Delhi.

55. Chen, Billy & Shi, Yong jiang (2000), Generating and Appropriating Value: The Case of Aerospace systems Integrators, Centre for international Manufacturing, Cambridge University. UK Institute for Manufacturing.

56. Chirokas, Steve and Schmeer, Todd, (2008), "Capturing The Voice of The Customer", Publish by VolTDEL TA,New Jersy.

57. Choi, E. Kwan & Helen H. Jensen (1991), Modeling the effect of risk on food demand and the implications for regulation, In Julie A. Caswell, ed. Economics of food safety, pp. 29-44. New York, Elsvier press.

58. Christopher, M. (1996), From Brand Value to customer Value, Journal of Marketing, practice: Applied Marketing science, Vol.2, No. 1, pp.55- 66.

59. Clausing, Don, (2008), "Quality Function Deployment (Qfd) Listening to the Voice of the Customer", Mit. ESD.

60. Ciafrani, C. A., J. J. Tsiakalas, J.E west (2002), The ASQ ISO 9000:2000,handbook, ASQ Quality Press, Milwaukee.

61. Cohen, L., (1995), "Quality Function Deployment: How to Make Qfd Work For You", Addison- Wesley, New York.

62. Conlon, Ginger, (2010), "Capitalizing on Voice of Customer", Mc-Graw-Hill, New York.

63. Cooper James, (1994), Logistics and Distribution Planning– strategies for management, Kogan Page Limited, London.

64. Coyle John, J. & et al., (1992). The Management of Business Logistics, 5th ed the west publishing Co., U.S.A.

65. Craig, B. Susie & Brown, Sandra G. (2004), Producing Value-Added Products For Market: Start With Food Safety.

66. Cragg, Wesley (2001), Prosperity and Business Ethics- The case for corporate social Responsibility In the Americas, focal April. www.focal.ca.

67. Craig, Thomason, (June, 2002), Logistics, Design Challenges, World Wide Shipping.
68. Czepil, J., (1992), "Competitive Marketing Strategy", Prentice- Hall, New Jersey.
69. Daft, R.L.(2001), Organization Theory and Design, west Publishing Co., st. Paul, Minnesota.
70. Dahan, Ely and Hauser, John, R., (2001), "Product Development- Management A Dispersed Process", Barton Weitz and Robin Wensley, 1ed, New York.
71. Dale, Barrie & cooper, Cary & Wilkinson, Adrian (1997), Managing Quality and Human Resources, Great Britain, Blackwell, Inc.
72. Dasilva, Mavrice, (2009), "Customer Intelligence: What's hiding in your Calls?", miriacs believes Publication, New Dalhe.
73. David Jobb & Hartley (2003) Marketing., first edition. New York.
74. Dilworth, James B. (1996), Operations management, McGraw-Hill Co., Inc.
75. Dilworth, James B., (2000), "Operations Management: Providing Value in Goods and Services", 3rd ed, Harcourt, New York.
76. Duman, Teoman (2002), A model of Perceived Value For Leisure Travel Products, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctor of philosophy, The Pennsylvania state University.
77. Dumond, Ellen, J.(2000), Value management: an underlying framework, International Journal of operation & production management, Vlo. 20, No.9, pp.1062-1077.
78. Engle, James, F.(1990), Consumer Behavior, 6th ed., Dryden press, A division of Holt, Rinehart and Winston, Inc.
79. Etezel,Michael,Walker,Bruce&Stanton,William(2006),Marketing, Prentice, Lebanon.
80. Etzel, Michael J. Walker, Bruce J., & Stanton, William J., (1997), Marketing, 11th ed., McGraw-Hall, Inc.

81. Etzel, Michael,Walker,Bruce&Stanton,William(2006),Marketing, McGraw-Hill, Irwin.

82. Evans, James R. (1993) Applied Production And Operations Management, 4th ed., New York, west publishing Co.

83. Evans, James R. (1995) Applied Production And Operations Management, 5th ed., New York, west publishing Co.

84. Evans. James R., (1997). "Production Operations Management: Quality Performance and Value", 5th ed, West Publishing, New York.

85. Evans, George (2002), Measuring and managing customer value, work study, Vol.51, No.3, pp.134-139.

86. Evans, James R., and Dean, Jrj. W., (2003), "Total Quality Management Organization and Strategy", 3rd th, South Westren, New York.

87. Evans, Matt H., (2009), "Process Improvement", Excellence in Financial Management, New york.

88. Fagan, J.B (2002), Genetic Engineering; The Hazards; Evedic Engineering, Maharishi University.

89. Fahey, Liam, (1989), "The Strategic Planning Management Readers", Prentice Hall. Lnc, New Jersey.

90. FAO (2000). Safety Aspects of Genetically Modified Foods of Plant Origin, Report of a joint FAO/WHO,consultation. (http://www.fao.org.es/ESN/gm/biotec-e.htm.)

91. FAO (2001), Safety Aspects of Genetically Modified Foods of Plant Origin, Report of a joint FAO/WHO,consultation. (http://www.fao.org.es/ESN/gm/biotec-e.htm.)

92. FAO (2002), Comdex committee on food labeling, Report of a joint CAC/FAO/WHO food standards program, Thirtieth session, Halifax. Canada, May, 6-10.

93. Feigenbaum, A.V. (1991), Total Quality Control, 3rd edition, McGraw-Hill Co.

94. Ferrell, O.C &Pride, William M.(2000), Marketing Concepts and Strategies, U.S.A. Honghtan Mifflin Co.

95. Ferrell,O.C. &Hartline,Michael, D.(2008),Marketing Strategy,4 ed, Thomson, South-Western.

96. Flint, D. J., woodruff, R.B. & Gardial, S. F. (1997), Customer Value Change In Industrial Marketing Relationships: A call for new strategies and research, Journal of Industrial Marketing Management, No. 26, pp. 163-175.

97. Ford D. & McDowell, R. (1999), Managing Business Relationship by Analyzing the Effects and Value of Different Actions, Industrial Marketing Management Journal.No, 28.

98. Forbes, J.D., (1987), "The Consumer Interest: Dimensions and Policy Implementations" Croom Helm Ltd., London.

99. Frederick, William c. (1983), Corporate Social Responsibility In the Reagan Era and Beyond, C.M.R, Vol. XYV, No. 3, spring.

100. Fulop, Gyula & Hisrich, D., Robert & Szegedi, Kristina (2000), Business Ethics and Social Responsibility In Transition Economics, Journal of Management Development, Vol. 19 No.1. www.mcbup.com/research-registers/ tdev. asp.

101. Gale, Bradley T. (2003) Measuring and Improve Customers Value, http://www.Cval.com.htm.

102. Gargione, Luiz A. (1999), "Using Quality Function Deployment (QFD) in the Design Phase of An Apartment Construction Project", University of California, Berkeley, CA, USA.

103. George, Michael L., (2006), "Lean Six Sigma For Service", Mc Graw- Hill, New York.

104. Gravens, David W. (2000), strategic management, 5th ed., Boston: Irwin Inc.

105. Goetsch, David L. and Davis Stanley b., (1997), "Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing and Services", 2nd ed., Prentice-Hall, New York.

106. Goetsch, David L. and Davis, Stanley B., (2006), "Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services", 5th ed, Person Education Inc, New Jersy.

107. Goestsch, D.L. & Davis, S. B. (1997), Introduction to Total Quality: Quality Management for Production-Processing & Services, 2ed ed., prentice-Hall, Inc.

108. Gogue, Jean Marie, (2001), "Management of Quality", 3ed, Economic Apress, Paris.

109. Goolsby, James, F.(1992), Social Responsibility In Marketing, Prentice-Hall, Inc.

110. Griffin, R.W. (1993), Management, 4th ed., Houghton Mifflin Co. Boston.

111. Griffin, R.W. (1999), Management, 6th edition, Houghton Mifflin co. Boston.

112. Grosby, P.B. (1979), Quality Free-The Art of Making Quality Certain, McGraw-Hill, Inc., New York.

113. Groover, Mikell, P., (2001), "Automation, Production Systems, and Computer integrated Manufacturing", 2nd ed. Prentice- Hall.

114. Gupta, Sunil and Schmitt, H., (2005), "Building a Customer Centric Organization With Customer Experience and Customer Profitability", Donald Lehwan Pubilished, New Delhe.

115. Halevi, Gideon, (2001), "Production Management Methods", Butterworth Heinemann, First Published, New Delhi.

116. Hay, Robert & Gray, E.D. (1974), Social Responsibility of Business Management, A. O.M.J, Vol. 17, No.1, March.

117. Harris, Michelle, (2011), "Responding to The Voice of The Customer: Critical to Increasing Client Satisfaction and Loyalty", Chatham Partners,New York.

118. Harvy, D.F., (1988), "Strategic Management and Business Policy", 2nd ed, New Jersey.

119. Heizer, Jay and Render, Barry, (2004), "Operation Management", 7th ed, Prentice-Hall. New York.

120. Hick, Y., (1993), "Management Information System: Auser Perspective" 3rd, West Publishing Co., New Jersey.

121. Hill, Terry (1996), The Essence of Operations Management, New Delhi.

122. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007), "Management of strategy: Concepts and Cases", 1 ed, south_ western, New York,

123. Hilton, Judith (2002), Reducing Food Borne Disease: meeting the food standards agency's targets, Nutrition & Food science, Vol.32, pp. 46-50.

124. Hise, Richard T. & McDoniel, Stephen W. (1984), Cases in Marketing Strategy, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co.

125. Hofer, A and Chris, Man, (1980), "First Diversification and Strategic Process, A New Perspective" Academy of Management. Boston Mass, Boston.

126. Hooker, Neal H. & Julie A. Caswell (1996), Trends In Food Quality Regulation: Implications for processed food trade and foreign direct investment. Agribusiness 12(5): pp.411-419.

127. Housel T &Bell,A.H,(2001) "Measuring &Managing K knowledge" McGraw-Hill, Irwin,Bosten.

128. Huang, Alan, (2011), "Voice of the Customer: Conference, Best Practice",3ed, D.D.M.A., China.

129. Hutt, Micheal D. & Speh, Thomas W., (2004), Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets, Thomson, South – Western, Ohio, U. S. A.

130. Huiying GAO, Honglei Li, Renchu GAN, (2007), The logistics system of Chain Enterprises in E– Commerce.

131. IDWGB (1996), Biotechnology, What FAO Dose? Bio Safety, Report Inter Development Working Group On Biotechnology And Food & Agriculture Organization Of The United Nations, Rome, P. 1-6.

132. Ingham, M., (1995), "Management Strategiqve Et competitive", Bruxelles: De boeck University Michel, paris.

133. Ishikawan, Kaoru (1982), Guide to Quality control, Tokyo.

134. ISO 9000: 2000 Quality Management System Fundamental And Vocabulary.

135. Jackson, Linda (2006), Towards a South African Model For Food Safety Auditor Registration, British Food Journal, Vol. 108, No. 1, pp.16-26.

136. James, H. Martin & Bruno Grabc, (2003), Using Supply Chain Management to Leverage a firm's Market Orientation, Industrial Marketing Management Journal, Vol. 32.

137. Jobber. David (2001), Marketing – Concepts And Strategies, McGraw-Hall Inc.

138. Keegan Warren, J. Moriarty, Sandra, E & Duncan, Thomas R. (1995) Marketing,2 nd – ed, New jersey, Printice – Hall, Inc.

139. Kerin, Roger & Peterson, Robert (2010), Strategic Marketing Problems,12ed, Pearson.

140. Khandaker, shahjahan Ali (2005), Economic Analysis of food-borne diseases control program in Australia, International Journal of Social Economics, Vol32, No. 9, pp. 767-782.

141. Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee, (2004), Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant", Harvard Business School Publishing Co., New York.
142. Kleiner, K. (1997), Fields of genes, New scientist, 16 Aug.
143. Kok, Pieter, Gelerblom, Derik, Oucho, John, and Vanzyi, Johan, (2006), "Migration in South and Southern Africa: Dynamics and Determinants", HSRC, press, first published, south Africa.
144. Konkolewsky, Hans-Horst (1996), Corporate Social Responsibility And Work Health, Prentice Hell, Inc.
145. Kotler, Philip (1994), marketing management: Analysis, Planning, Implement and control, 8th ed., New Delhi: Prentice – Hall, Inc., Engle wood cliffs.
146. Kotler, Philip (1997), marketing management: Analysis, Planning, Implement and control,9th ed., prentice Hall, International. Inc, New Jersey.
147. Kotler, Philip. And Armstrong, Cary, (1997), "Principles of Marketing", 2nd, Prentice Hall. Lnc..
148. Kotler, Philip(1997), Marketing Management: Analysis Planning implementation and control, Englewood Gliffs, Nj: Prentice- Hall, New Jersey.
149. Kotler, Philip & Armstrong, Gary(1999), Principle of Marketing, 8th ed., prentice-Hall Inc.
150. Kotler, Phillp, (2000), "Marketing Management, Millennium Edition, Prentice – Hall International inc.
151. Kotler, Philip (2000), Marketing Management: Analysis, Planning, Implement and control, The millennium Edition, prentice Hall, International Inc., New Jersey.
152. Kotler, Philip & Armstrong, Gray(2001), Principles of Marketing, 9 ed Prentice- Hall.

153. Kotler, Philip, (2003)"Marketing Insights From A to z",John Wiley &Sons,.Lnc.New Jersey.

154. Kotler, Philip,et al (2005)"Principles of Marketing"14th ,Prentice Education,.Lnc.New Jersey.

155. Kotler, Philip & Armstrong, Gary(2005),Marketing-an Introduction, Prentice- Hall, Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey.

156. Kotler,Phillip,Armstrong,Gary,(2007)," Principles of Marketing "9 th ed،New York،Pearson.

157. Kotler,Phillip,Armstrong, Gary,(2008), "Principles of Marketing"15nd,Prentice Hall.Lnc.

158. Kotler, Philip & burton, suzan (2009) "Marketing Management" 13th Ed.

159. Kotler,Philip & Keller,Kevin, Lane(2009), Marketing Management, 13 ed, Pearson Printice -Hall.

160. Kotler,Philip &Armstrong,Gary(2009),Principles of Marketing, McGraw-Hill Irwin.

161. Kotler,Philip, Armstrong,Gary Armstrong,(2010) "Principles of Marketing " 13en pearson prentice Hall.

162. Kotler, Philip.et al (2010)"Marketing for Hospitality and Tourism "5th ,Prentice Education,.Lnc.New Jersey.

163. Kotler,Philip & Armstrong,Gary(2011),Marketing-An Introduction,10 ed, McGraw-Hill.

164. Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane,(2012)"Marketing manament "14th ed،New York،Pearson.

165. Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane,(2012)"Marketing manament "13th ed،New jersey،Pearson.

166. Krajewski, Lee and Ritzman, Larry, (1993), "Operations Management", 3rd ed, Addison Wesley Inc, New Jersey.

167. Krajewski, Lee, J., and Ritzman, Karry P., (1996), "Operations Management: Strategy and Analysis", (4th ed), Addison- Wesley Publishing.

168. Krajewski, Lee, J., and Ritzman, Larry P., (2002), "Operations Management: Strategy and Analysis", 6th ed, Prentice- Hall, New York.

169. Krajewski, Lee, And Ritzeman, Larry, (1999), "Operations Management",8rd, Addison – Wesley, New York.

170. Kusiak, A., (1999), "Engineering Design: Products, Processes and Systems", Academic Press, Santiago.

171. Lappe, M.A. Bailey, E.B, Childress C. & Setchell, K.D. (1999), Alterations In Clinically Important Phytoestrogens In Genetically Modified, Herbidetolerant Soyabeans. J. Med. Food.,1(4).

172. Lancaster, Geoff & Reynolds, Paul (1998) Marketing, Macmillan Press Ltd.

173. Lamb,Charles W.& Hair, Joseph F.& McDaniel,Carl(2004), Marketing ",7th Edition, Thomson, South-Western, Mason, Ohaio.

174. Lambin, Jeancques, (1993), Marketing Strategy", 2ed, France Edition Publishing, Paris.

175. Lapierre, C. (2000), Customer Perceived Over The Time, Journal of Business & Industrial marketing, Vol.15, pp. 122-138.

176. Learnwell, M. and Bill, Ringle, (2009), "Competitive analysis", iE Press, London.

177. Leenders, Michiel, R. & Fearon Harold E., (1997), Purchasing and supply Management 11thed., Irwin, IMc Graw - Hill.

178. Li, Tiger & Calantone, Rogerj,(1998), " The Impact of Market knowledge Competence on New Product Advantage:Conceptualization and Empirical Examination " Journal of Marketing,Vo 1, No 62.

179. Lilgander,Veronica &Strandvik T,(1997),"Emotions Service Satisfaction,International "Journal of Service Industry Management, VO,62

180. Lorenzon,Antonio &Baalen,peter J. (2005)," Marketing Knowledge Management in Straegic Adoption of A CRM Sovlution: Global Supports and Applications in Europe" Working Paper, Università degli Studi di Milano.

181. Lynch, R., (2000), "Corporate Strategy", 2nd, Printed- Hill, New Jersey.

182. Lewis, Carol (1999), Critical Control For Juice Safety.

183. Lima dos Santos A. & Krissana Sophonphong (1998), Fish inspection and HACCP: an over view, In proceedings of workshop on seafood inspection. AGR/FI/RD (98) 22. Paris Organization for Economic and Development.

184. M.De Luca, Luigi & Gima,Kwaku Atuahene,(2007)," Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration:Examining the Different Routes to Product Innovation Performance " January of Marketing Vo,71.

185. Macaroy, Robert, (2006), "An Overview of Comparative Advantage: Strategy Development Using Positional and Performance Concepts", EstonCo publish, new york.

186. Macmillan, H and Mahan, T., (2001), "Strategic Management", Oxford University Published, New York.

187. Macmillan, Hught and Tampeo, Mahan, (2000), "Strategy Marketing: an Introduction", Prentice- Hall, New Jersey.

188. MacDonald, James M. & Stephen Crutchfield (1996), Modeling the costs of food safety regulation. Amer. J. Agr. Eco. 78: pp. 1285-1290.

189. Madura, (2003) international financial management , second edition, united states of America.

190. Mandjak, Tibor & Durrieu, Francois (2000), Understands The Non-Economic Value of Business Relationship, Bordeaux School of Management print.

191. Marrinac, Sarah & Siesfeld,Tony,(1997)" Measures that Matter An Exploratory Investigatio of investors, Information Needs & Value Priorities ", Working Paper,Irey School of Business.

192. Marr, E.N., (1994), Do Manager Really Know What Service Their Customer Require? International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24, No.4.

193. Mazzocco, Michael A. (1996), HACCP as a business management tool, Amer. Journal. Agr. Eco. No.78 pp. 770-774.

194. McGonagle,J.J.& Vella C.m.,(2012)," What is Competitive Intelligence and Why Should You Care about it " Springer-Verlag London.

195. Medawar, Charles (1978), The social Audit consumer, Handbook, Charles Medawar Co.

196. Metcalf, J. & Eddu's, W (1991), wastewater Engineering: Treatment, Disposal and Reuse, Third edition.

197. Merz, Russ, (2005), "Applying The American Customer Satisfaction Idex (Acsi) Technology to The Management of Government Services: Pationale, Rigor and Results", Publish by Cfire Search Consultant, New York.

198. Messnarz, Richard, (2005), "Software Process Improvement", Springer Verlag Berlin Heidlberg Rublishing, Berlin.

199. Millosevic, Dragan Z., (2003), "Project Management: Tool Box", John Wily, New York.

200. Michal Porter, (1980), "Completive Strategy Techniques Poranlysing & Copetoress", Free Press, New York, P. 39.

201. Miller & Dess, Alex, Greory(1996), Strategic Management, 2nd ed, McGraw-Hill, Irwin.

202. Monger, Jodie, (2003), "Quality Measurement Methods", Customer Relationship Metrics. L. C.,New York.

203. Movaghaddam,Farshid & Foroughi,Amir,(2012)," The Influence of Marketing Strategy Elements on Market Share of Firms " Received January,Vo 2,No1.

204. Monin, Yean Michel, (2001), "La Satisfaction Quality Dansles Services", AFNOR. CO, Paris.

205. .Morison, Paul caffin, Nola & Wallace Robert (1998), Small Food Service Establishments Still On Amber Light For Adopting Australian HACCP – based food safety code, British food Journal, Vol.100, No.8, pp. 364-370.

206. Moller, Kristian, K.E. & Torronen, Peka (2000), Business suppliers value creation potential: A conceptual Analysis, Helsinki School of Economics and Business Administration.

207. Murillo,Garcia M.and Annabi,H.,(2002),"Customer knowledge management ", Journal of The Opertional Research Society, VO53.NO8.

208. Murray, B. Keith & Montanari, R., John (1986), Strategic Management Of The Socially Responsible Firm: Integrating Management And Marketing Theory, Academy Of Management Review, Vol.11, No.4.

209. Nahmias, Steven, (1997), "Production and Operation Analysis", 3rd ed, Mc Graw- Hill, Singapore.

210. .Nauman. Earl (2002) Grating customer Value - The linkage between customer value, customer satsfiaction, customer Loyalty and profitability. http://www.cval.com.htm.

211. .Neil, Browne (1974), Social Responsibility: The uncertain hypothesis, MSU. Business Topics summer.

212. Nguyen, Thanh (2004), Food Safety And Quality System In Canada-An exploratory study, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 21, No. 6, pp.655-671.

213. Nicolae, pod & loan. fotea. S & florin, mihoc & liviu, pop.N (2010) A HOLISTIC APPROACH OF RELATIONSHIP MARKETING IN

LAUNCHING LUXURY NEW PRODUCTS CASE STUDY: RESEARCH OF THE DEMAND FOR HOUSING IN RESIDENTIAL COMPLEXES IN ORADEA.

214. Nigam, Ashutosh (2011) Holistic Marketing of Software Products: The New Paradigm, IJCSMS International Journal of Computer Science & Management Studies, Vol. 11, Issue 01.

215. Noori, Hamid and Radford, Russell, (1995), "Production and Operations Management: Total Quality and Responiveness", Mc- Graw- Hill, New York.

216. Oakland, Johns, (2005), "Total Quality Management Text With Cases", 3rd ed, Savrabh Printers put, New Delhi.

217. O'brien, Dan & Robinson, J. Mark (2002), Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy, The center for corporate citizenship at Boston University.

218. Oliver. Gordon (1990), Marketing Today, Engle wood Cliffs, N-J.

219. Peter,J.Paul&Donnely,Jr.James(2001),Marketing Management-Knowledge and Skills,6 ed, McGraw-Hill Irwin,Singapore.

220. Pierson, Merle (2003). An Overview Of Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP) and Its Application to Animal production food safety.

221. Plazzi, Marcello and starcher, George(2001), Corporate Social Responsibility And Business Success.

222. Porter, Michael E. porter,(1980)."Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors " Ph. Arrangement with the origina publisher.

223. Porter, Michael E. (1980), " Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors " The Free Press.

224. Pride, William & Ferrell, O.C,(1997), Marketing Concept And Strategies, 1st edition, Houghton Mifflin company.

225. Pride, William & Ferrell, O. C, (2000), Marketing Concept And Strategies, sec ed., Houghton Mifflin company.

226. Pride, William, M. & Ferrell, O. C. (2000), Marketing Concepts and Strategies, Houghton Miffin Company Press, U.S.A.

227. Pride,William,M&Ferrell.O.C(2006), Marketing,Hanghton Mifflin Co.

228. Ravald, A. & Gronroos (1996), The Value Concept And Relationship Marketing, European Journal of Marketing Vol.30, No.2, pp. 19-30.

229. Robin, Donald P. & Reidenback R. Eric (1987), Social Responsibility Ethics And Marketing Strategy: Closing The Gap Between Concept And Application, Journal Of Marketing, Vol.51, No.1, January

230. Roth, Matti (2000), Features Influencing office Automation purchase Decisions In Russian Market, Business Review, April.

231. Rossiter, John R.,(2001),"What Marketing Knowledge " Marketing Theroy,VO(1),No(1).

232. Rossiter, John R.(2001), " What is Marketing Knowledge ?: Stages 1: Forms of Marketing Knowledge ", Vol.1(1), SAGE.

233. Rossiter,John R..(2002)"The Five Forms of Transmissible, Usable Marketing Knowledge", Vol.2(4),SAGE.

234. Rue, Lesli, W. & Bayars, Loiyd L. (1997), Management Theory And Practice, Homewood, Illinois Richard D. Irwin.

235. Russell, Roberta S. & Taylor III, bernard W. (1995), Production And Operations Management, Prentice-Hall, Inc.

236. Russell, Roberta S. & Taylor III, bernard W. (1998), Production And Operations Management, Prentice-Hall, Inc.

237. Ronald B. Mitchell (2008),Marketing Knowledge Management Gabriele Troilo, Edward Elgar Publishing, Maryland.

238. Schermerhorn, J.V., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2000), Organizational Behavior, Huston, John Willy & Sons, Inc.
239. Schermerhorn, R. John, (2001), Management, 6th edition, John Willy & Sons, Inc.
240. Selamat, Jinap, & Hassan, Zaiton, (1998), Food Safety In Malaysia: Challenges For Next Millennium.
241. Simkin, Lyndon Simkin,(1997)."Understanding competitors strategies: The practitioner-academic gap" marketing intelligence & planning.
242. Slack, Nigel & Chambers, Stuart & others (1998), Operation Management, Pitman Publishing.
243. Slater, S.F. (1997), Developing A Customer Value-Based Theory Of The Firm, Journal of the Academy of Marketing science, Vol.25, No.2, pp.162-176.
244. Steiner, George A. (1971), Business And Society, New York, Random Hovre.
245. Steed, E.W. Worrell, D.L. & Stead, J. G. (1990), An Integrative Model For Understanding & Managing Ethical in Business Organizations, Journal of Business Ethics, Vol.9, pp. 233-241.
246. Stephens, Kenneths. (1997), Quality System And Total Quality, Aseptic Pharmaceutical Manufacturing II.
247. Surak, John G. (2004), HACCP and ISO Development Of A Food Safety management Standard.
248. Sverlinger, P.M. (2003), "Managing Knowledge in Professional Service organizations", Chalmers university of technology, Goteborg, Sweeden.
249. Tervion, L. K. (1990), A cultural Perspective on Changing & Developing Organizational Ethics, In William Pasmore & Richard Woodman (ed.). Research in Organizational Change & Development, Vol. 4, pp.197-201.
250. Tzokas, Nikolas & Saren, Michael (1998), Value Transformation in Relationship Marketing, http:// www.crm-forum. com. htm.
251. Unnevehr, L. J., Deaton, L. & kramer, C. (1994), International Trade Agreements Provide New Frame Work For Food Safety Regulation, Food Review, No.17, pp.2-6.
252. Unnevehr, Laurian, J. & Jensen, Helen H. (1998), The Economic Implication of Using HACCP as a Food Safety Regulatory Standard.
253. U.S. Food And Drug Administration & U.S. Department of Agriculture, Hazard Analysis And Critical Control Point- principles and Application Guidelines, National Advisory Committee On Microbiological Criteria For Foods Adpoted, August, 14, 1997.

254. U.S. Food and Drug Administration Center For Food Safety And Applied Nutrition Office of Seafood, FDA'S Evaluation of The Seafood HACCP Program For fiscal, Report 2000/2001.
255. Van der Spieget, M., Luning, P. A., Ziggers, G.W. & Jongen, W.M.F.(2005),HACCP, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.22, No. 3, PP.234-255.
256. Van Raij, Erik M. (2005), The Strategic Value Of Customer profitability Analysis, Marketing Intelligence & Planning Journal, Vol. 23, No.4, pp.372-381.
257. Vonderembse, Mark & white, Gregory P. (1991), Operations Management, 2nd edition, West Publishing Co.
258. Wallace, Carol A. & Powell, Susan C. (2005), Post Training Assessment Of HACCP Knowledge: Its Use As A predictor Of Effective HACCP Development, Implementation And Maintenance In Food Manufacturing, British Food Journal, Vol. 107, No.10, pp.743-759.
259. Wayne, S., Desarbo, Kamel Jedidi & Indrajit, Sinha (2001), Customer Value Analysis In a Heterogeneous Market, Strategic Management, Journal, No.22, pp.845-857.
260. Wheelen, Thomas l& hunger J, David(1995),Strategic management and business policy, 5th Ed., prentice- Hall Inc,New Jersey.
261. Wheelen, Thomas l& hunger J, David(2004),Strategic management and business policy concept, 8th Ed., Pearson, prentice- Hall company, Inc.
262. Whitehead, A. J. & Orriss, G. (1995), Food Safety Through HACCP, FNA /ANA., No.5, pp.25-28.
263. WHO (1993), Health Aspects of Marker Genes In Genetically Modified Plants, Reports of a WHO Workshop, World Health Organization, Geneva.
264. Wierenga,Berend& Bruggen, Gerrit Van, (2000)" Marketing Management Support Systems: Principles,Tools and Implementation", Kluwer Academic Publishers.
265. Wilson, D.T. & Jantrania, S. (1994), Understanding The Value Of A Relationship, Asia- Australia, Marketing Journal, Vol.2, No.1, pp.55-66.
266. Winsor, D. Robert (2002), Social Responsibility, Consumerism and The Marketing Concept. www.att.com/ehs/annual-reports.
267. Woddock, Sandra (2000), Will Social Responsibility Burn Up The Bottom Line, Monthly News Item, August, www.2.bc.edu waddock.
268. Woodhatch, Zeb (2003), Managing Customer Desired Value Change Within The Advertising Industry, Monash University Inc.

269. Woodruff, R.B. (1997), Customer Value: The Next Source For Competitive Advantage, Journal Of The Academy Of Marketing Science, Vol.25, No.2, pp.139-153.
270. Worsfold, Denise (2003), Food Safety At Shows And Faris, Natrution & Food Science Journal, Vol.33, No.4, pp.159-164.
271. Worsfold, Denise (2005), Protecting Consumers AreView Of Hygiene A Ward Schemes, British Food Journal, Vol.107, No.3, pp.162-171.
272. Yamamoto, Gonca (2000), Understanding Customer Value Concept, Journal of Economics And Administrative science, Vol.12, No.4, pp.2-9.
273. Zachary Finney R.(2002), Attainment of market knowledge Through Alliances: potential pitfalls of collaboration, Valdosta state university.
274. Zagory, Devon & Garren, Donna (1999), GACCP: What It Is And What It Isn't, United Fresh Fruit And Vegetable Association.
275. www.abahe.co.uk
276. www.researchgate.net
277. www.ust.edu
278. www.ao-academy.org



الاسم: سعدون حمود جثير الربيعاوي

اللقب العلمي: استاذ مساعد اعتباراً من 2010

بكالوريوس ادارة اعمال / جامعة بغداد 1994 بتقدير امتياز .

ماجستير ادارة اعمال / جامعة بغداد 2000 بتقدير جيد جداً.

دكتوراه ادارة اعمال / جامعة بغداد 2007 بتقدير امتياز.

الاختصاص الدقيق: ادارة التسويق وحماية المستهلك

عضو الهيئة التدريسية في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

اشرف على اكثر من (20) رسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه وبحوث الدبلوم العالي .

ناقش العديد من رسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه وبحوث الدبلوم العالي في كافة الجامعات العراقية.

لديه اكثر من (20) بحث منشور في مجلات علمية محكمة.

اشترك في (6) مؤتمرات علمية داخل العراق.

اشترك في تدريس طلبة الدراسات العليا (الدكتوراه ،الماجستير ،الدبلوم العالي) منذ عام 2007.

الاسم : حسين وليد حسين عباس

اللقب العلمي : مدرس مساعد اعتباراً من 2013

بكالوريوس ادارة اعمال / جامعة بغداد 2007 بتقدير امتياز .

ماجستير ادارة اعمال / جامعة بغداد 2013 بتقدير جيد جداً .

الاختصاص الدقيق : ادارة الموارد البشرية

موظف في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

اشترك في (5) مؤتمرات علمية داخل العراق.

اشترك في (2) مؤتمرات علمية خارج العراق.

لديه (13) بحث منشور في مجلات علمية محكمة.

اشترك في تدريس طلبة البكالوريوس في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد منذ عام 2013 .

الكتب المؤلفة :

1. المقدرات الجوهرية للمورد البشري : الاتجاة المعاصر لتنافسية الاعمال.
2. نظم المعلومات الادارية : بالتركيز على وظائف المنظمة.



دار غيداء للنشر والتوزيع

تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله - مجمع العساف التجاري - الطابق الأول

تلفاكس : 5353402 6 962+ - خلوي : 95667143 7 962+

ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن - E-mail: darghidaa@gmail.com



9789957960148